

CENTRUL ARTEMIS
Consultanţă şi proiectare în managementul calităţii vieţii

INSTITUTUL DELPHY
Institutul Internaţional pentru Dezvoltare Umană şi Comunitară



AURELIAN BURCU

METODE PRACTICE PENTRU SPORIREA PERFORMANŢELOR INDIVIDUALE

*

curs-îndreptar pentru corecta dezvoltare de sine

Institutul Delphy
2003

Pentru pomii roditori fiecare floare este speranța unui fruct,
iar fiecare fruct dovada existenței şi certitudinea perenității.
Întocmai sunt pentru om visele şi faptele sale.
Fiindcă, întocmai precum pomul, şi omul, pentru a rodi, trebuie mai întâi să înflorească.
Pe cât de frumoase şi multe sunt florile speranței în Anotimpul Tinereții, pe atât vor fi de bogate şi îmbietoare
roadele sale în cel al Dăruirii.

*

Scopul vieții nu este acela de a fi fericit.
Este acela de a fi folositor, de a fi un om de onoare, a fi înțelegător şi de a schimba ceva în lume datorită faptului că ai trăit – şi ai trăit bine.

Ralph Waldo Emerson

*

În Spațiul Vieții nu există Drumuri drepte.
Unele şerpuiesc, altele ocolesc, altele se întorc şi o iau de la capăt. Însă, ca şi în Lumea Naturii, toate Drumurile, în cele din urmă
ajung la Destinație.
Mai trebuie doar Călătorul să le parcurgă;
…până la Capăt.

Mulțumiri

Prezentul volum are la bază deopotrivă experiența personală şi profesională a autorului, cât şi experiența, cunoştințele şi îndemnurile multor generații de profesionişti, indiferent sub ce calificative îi cunoaştem noi astăzi potrivit timpurilor în care au trăit: filosofi, oameni de ştiință, manageri, educatori, economişti, psihologi, scriitori, poeți, preoți, liberi cugetători etc.

De aceea prinosul său de recunoştință se îndreaptă cu precădere către aceste spirite care ne luminează peste veacuri de eternitate calea dezvoltării noastre atât ca ființe umane cât şi ca actori pe scena vieții sociale.

O parte dintre cei care au contribuit în mod direct la apariția prezentului volum au fost amintiți în bibliografia anexată, care se constituie în primul rând ca un îndrumar pentru aprofundarea celor prezentate în materialul de față.

Autorul mulțumeşte de asemenea generațiilor de studenți şi clienți, colaboratori şi parteneri, precum şi tuturor ființelor pe care viața le-a scos în calea sa pentru ca din contacte şi relaționare să învățm de la fiecare lecția potrivită despre ce înseamnă corecta dezvoltare de sine.

Şi nu în ultimul rând, mulțumirile autorului se îndreaptă către Cel ce face toate lucrurile posibile, Cel ce a lăsat deopotrivă viața şi bucuria de a trăi, progresul şi satisfacția înaintării, munca şi împlinirea personală prin autorealizare.

Sper ca cele prezentate aici să vă fie de folos şi dumneavoastră cel puțin pe cât mi-au fost şi mie.

Autorul

CUPRINS

PREAMBUL

Fratelui meu Călător: OMUL

1. Aminteşte-ți că trăieşti în Lume. Aici valorile sunt într-atât de subiective, încât aproape că au luat chip uman – câte chipuri, atâtea valori. De aceea fereşte-te de a rătăci printre ele; stabileşte-ți propria ta valoare şi caută a-ți fi propria măsură !

2. Dacă te-ai hotărât să faci ceva în această privință, fă ceea ce cu adevărat îți doreşti ! În caz de nereuşită vei avea puterea să o iei de la capăt; în caz de succes vei fi înzecit mai fericit.

Apoi caută-ți un Drum!

3. Cere părerea oamenilor, dar nu asculta ce spun ei. Cîte capete-atîtea păreri! Capetele luminate au pus învățătura în Cărți; caut-o şi ia-o cu tine! Foloseşte din ea cît şi cînd îți trebuie. Fiecare lucru la timpul lui!

Dar mai ales nu o risipi! Nici chiar pe tine însuți să nu o cheltui: ce te face să crezi că ai valora atît de mult?

4. Adevărul e cea mai pervertită valoare. Fiecare are realitatea lui şi adevărul lui. De aceea refuză să mai cauți Realitatea şi Adevărul!

Tu ai realitatea şi adevărul tău? Cît de departe sînt ele de primele?

Ar fi cazul să porneşti la Drum!

5. Toate Drumurile au şi părţi uşoare şi părţi grele, şi urcuşuri şi coborîşuri, şi noapte şi zi. Eşti gata?

Mai verifică-ţi o dată rucsacul !

6. Fiecare Drum are Povestea proprie. Eşti pregătit să o asculţi? Dacă nu-ţi place nu îl alege pe acela. Şi, fi sincer: Drumurile citesc în sufletele oamenilor !

7. Dacă nu găseşti nici o poveste care să-ţi placă, poţi inventa una. Poţi crea apoi o potecă ori o autostradă care să poarte ***Povestea ta.***

Dar eşti sigur că ai ascultat toate Poveştile?

8. Dezavantajul tău că nu ţi-a plăcut nici una. Ai cîştigat posibilitatea de a te rătăci ori chiar de-a te pierde. Şi ca bonus: faptul de-a fi mereu singur - cine crezi că se-nsoţeşte cu un nebun care vrea să facă un Drum nou.

„Drumurile sînt de cînd lumea; aceleaşi!“ – vei auzi spunîndu-se. Oamenilor le plac potecile bătătorite şi poveştile deja rostite! În felul acesta se mulţumesc să le asculte şi adorm înainte ca Viaţa să-i oblige a le trăi…

9. Aşa că ia-ţi Drumul tău şi du-te, Străinule! Şi nu privi în urmă ! Mai tîrziu vor veni unii, apoi alţii, apoi mulţi, să te urmeze. Ei n-au cu ce te ajuta! Tot sprijinul tău e-acolo – Înainte, în Necunoscut, în Steaua-Călăuză ce te îndeamnă de Sus , de pe Firmamentul Întunericului ! Păşeşte în Noapte şi fă Lumină pentru cei ce vin!

Dar mai ales, nu privi în Urmă !

10. Acum, că ți-ai luat grija de la oameni, însoțeşte-te cu păsările Cerului, cu florile Cîmpului, cu stîncile Muntelui. În ele te vei pierde şi-n ele te vei regăsi. Mereu, neîncetat, pînă la capăt!

11. Ți-ai imaginat vreodată Sfîrşitul – sfîrşitul Drumului ? Dacă da, bagă de seamă: acela nu e Drumul, e doar o Potecă, ce te apropie sau te abate de la El ! Drumul e cel care se pierde în Zare!

Dar şi Potecile pot fi de trebuință. Numai să păstrezi Măsura: Drumul e gelos din fire şi nu acceptă Abuzurile! De-aceea, chiar de picioarele tale vor umbla pe Poteci lăturalnice, Privirea Sufletului fie-ți mereu asupra Lui ațintită!

12. De vrei, poți să te şi grăbeşti. Dacă te crezi în veo competiție cu cineva… Dar aminteşte-ți: Parcurgerea e mult mai importantă decît Ajungerea! Cronometrul Timpului e numai pentru cei ce vin după tine… Aşa că mai bine deschide Ochii Minții şi umple-ți rucsacul Sufletului cu îmbelşugate Roadele Înțelegerii. Vei avea suficientă nevoie de ele mai Tîrziu!

13. Nu te abate prea mult după florile de pe margine, ori după umbra răcoroasă. Deşi, uneori ele pot fi de mare ajutor, mai ales cînd străbați Pustiuri aride. Dar nu zăbovi: Drumul tău te aşteaptă !

14. Nu dispera cînd lucrurile nu merg întru totul aşa cum ai prevăzut. Drumurile au şi ele nevoie de momentele lor de

libertate, de Potecile lor lăturalnice. (Aminteşte-ți că şi tu le-ai fost infidel de atîtea ori !)

Aşa că fă-i Drumului tău acest favor şi închide ochii. Atunci cînd îi vin năbădăile lasă-l să te poarte acolo unde vrea el. Degeaba te opui: nu faci decît să-ți răneşti singur sufletul.

Oricum, vei vedea, lucrurile se vor rezolva mai bine chiar decît sperai. Trebuie doar să fi cinstit cu tine şi să priveşti obiectiv: acum te afli într-o altă postură, într-o lumină nouă. Drumul te-a adus Aici !

(Trebuie să-ți mărturisesc un secret: Drumurile nu sînt libere să facă ce vor; ele se supun Instinctului Universal, care le spune ce, şi cînd, şi cum să acționeze. De-aceea nu are rost să te opui: tu eşti liber să alegi, dar ele ascultă de Legi mai presus de Fire – şi mai presus de tine! Îmi pare rău că trebuie să te descoperi atît de mic... Totuşi îți poate rămîne consolarea Credinței. Dacă nu, n-am cu ce să-ți fiu de folos; trebuie să te descurci singur; pentru că, fără Credință, aşa şi eşti !)

15. Mergi cît te țin picioarele, nu te opri. Cînd nu mai poți, mai fă un pas în plus. Fiecare Popas trebuie să fie o prăbuşire! Altfel nu vei şti niciodată dacă l-ai meritat cu-adevărat.

16. Primul tău gînd, cînd te-ai oprit să fie acela de-a porni, chiar dacă pe moment nu mai poți. Trebuie să fi pregătit; ca atunci cînd te ridici, să mergi, nu să-ți pierzi vrema gîndindu-te!

17. Din cînd în cînd trebuie să-ți pui la încercare Drumul: să te abați voit de al el! Dă-te cîțiva paşi în lături şi revino apoi: vezi

de-l mai recunoşti. Căci adevărata cunoaştere se naşte numai dintr-o repetată re-cunoaştere. Aşa vei şti mereu că e Drumul tău, şi vei putea proba aceasta oricui; mai ales ție însuți !

...Şi nu te îngrijora: Drumul se va bucura mai tare de revenirea ta, uitînd tristețea părăsirii. La urma urmei el ştie una: fidelitatea trebuie probată, căci cine nu s-a îndoit niciodată, n-a ajuns încă la credință !

18. Din cînd în cînd poți să te gîndeşti şi la oameni. Dar ai grijă: nu privi în urmă ! Nu întoarce privirea de la Steaua ta. În ea poți săi vezi pe toți: oamenii de Mîine! Căci alții nici nu există. Nu încă...

19. Atunci cînd te hotărăşti să porneşti la Drum, nu te grăbi să-ți cauți tovarăşi. Uneori Drumul se-ngustează atît de mult, încît deabia poți să treci tu singur. Şi în plus, fiecare are Drumul său !

20. Pot fi momente cînd două Drumuri se petrec paralel. Bucură-te şi salută partenerul de vis-à-vis. Profită şi fă schimb (cinistit!) de experiență cu el. Dar nu te aştepta să vă însoțiți veşnic. În geometria Naturii, paralelismul e un caz particular. Iar suprapunerea (identitatea) o imposibilitate. Cele mai multe Drumuri sînt în Planuri diferite. De-aceea zic: fereşte-te de-al atrage pe Celălalt, pe Drumul tău. Rişti să-i răpeşti Realității din Planul lui ultimul (şi singurul) om. Te-ai gîndit cum suplineşti Pustiul acesta; cum umpli golul? Cine va merge în contiuare pe Drumul aceluia?

21. Pe de altă parte gîndeşte-te că şi tu poţi fi atras de pe Drumul tău pe altul paralel. Fi cu ochii-n patru! Oamenii, de multe ori, nu ştiu ce fac.

Dar mai ales fereşte-te de Interesecţii ! Unele sînt simple încrucişări, însă altele adevărate Răspîntii – dureros de ademenitoare capcane. Chiar şi cel mai mic Popas te copleşeşte cu Somnul Uitării, iar la trezire nu vei mai şti încotro să o iei.

Aşa că mai bine nu poposi deloc ! Te vor ademeni multe glasuri petrecăreţe. În faţa isptei lor închide ochii şi astupă-ţi urechile. Lasă-te în voia Paşilor tăi, care, acum obişnuiţi cu mersul, vor şti să recunoască totdeauna continuarea Drumului. În felul acesta îţi vei săvârşi Călătoria .

Şi nu privi înapoi: vei vedea gloata ce te urma pe tine întîlnindu-se cu gloatele venite pe alte Drumuri. Se vor pune la taifas şi benchet. Într-un tîrziu, cînd îşi vor reveni, unul cîte unul se vor ridica şi vor merge – care-ncotro: ce contează de unde-au venit şi spre ce îi ducea Drumul! Pentru ei toate Drumurile sînt la fel. Tot ce le trebuie este tovărăşia şi petrecerea. Ei n-au auzit încă de Stele-Călăuză !

22. Dacă vrei să înţelegi oamenii cu-adevărat, priveşte-l pe fiecare ca un Univers în sine, cu Soarele lui Central, în jurul căruia gravitează toate. Şi orice intrus – vizitator, hoţ, colonist, sau pur şi simplu hoinar – trebuie redus la această regulă a Gravitaţiei. Chiar şi Adevărul e necesar să devină o planetă-satelit a Soarelui Central…

Dacă doreşti să şi comunici cu ei, trebuie, mai înainte de-a învăţa limbajul Sistemului, să te deprinzi a vedea în Lumina

respectivului Soare. Dar mai ales, în Altarul lui, nu aminti de alte Stele pe care le-ai întîlnit, ori le-ai zărit în Drumul tău: poate fi considerată blasfemie şi unii Sori sînt foarte geloşi din fire!

23. Dacă se-ntîmplă să fi urcat prea mult, ori prea repede, opreşte-te şi te uită în urmă: îi vezi venind pe Ceilalți? Dacă nu – nu-i nimic; nu zăbovi aşteptîndu-i ! Nici o pasăre nu zboară prea sus dacă zboră cu propriile-i aripi ! Asigură-te numai că ai lăsat suficiente Urme şi Semne de Sprijin, ca şi ei să găsească Drumul; dar mai ales, să te poată urma, urcîndu-l !

24. În Drumul tău s-ar putea să întîlneşti diverse Lucruri: unele scăpare, altele aruncate, unele aflate acolo parcă de o veşnicie, altele abia atunci făcîndu-şi intrarea în Lume. Ştiu că multe te vor atrage şi te vor îndemna să le iei, iar altele le vei dori înlăturate din calea ta. Însă, înainte de-a muta vreunul din aceste Lucruri, zăboveşte o clipă de te-ntreabă: ce-ar fi dacă echilibrul Marii Balanțe a Universului ar sta în gramul de Existență a tocmai acelui Lucru? Eşti pregătit pentru haosul ce-l poți produce în Rosturile Lumii?

Sau ai ceva de pus în schimb? Căci dacă nu vei pune nimic în loc, fi sigur: nici nu te vei alege cu nimic! Aceasta-i Legea Vieții: nu poți lua, fără-a da!

Altfel n-ai cum mai Fi !

25. Cînd te opreşti la Popasul de Noapte, nu-ți pierde vremea cu focuri de tabără şi cîntece de chitară. Soarele răsare atunci

cînd trebuie, şi dacă nu-ți găseşte umbra paşilor în praful Drumului, să şti de ce n-ai ajuns la timp !

26. În fiecare Dimineață, înainte de a porni la Drum, rosteşte o rugăciune către Soarele tău. Dar fi cu băgare de seamă: rugăciunea nu-i o cerere! Iar în plus, între rugăciune şi blasfemie diatanța e-atît de mică!...De-aceea lasă-ți mai bine Conştiința să vorbească: pentru că ea, cu siguranță e cel mai bun orator.

Iar tu, despovărat de această grijă, îndeletniceştete cu cele mai importante trei lucruri ale Zilei: primul, să-ți aminteşti că Exişti; al doilea: să-ți aminteşti încotro te îndrepți; al treilea: să-ți aminteşti mereu de primele două...

Acum eşti gata pentru Primul Pas !

27. Mai aduți aminte că Vulturii niciodată nu se grăbesc: ei sînt discipolii Răbdării şi, tocmai de aceea, maeştri ai Zborului.

Şi ce altă pasăre este mai aproape de Soare ca ei ?

METODE ŞI REGULI DE PUS ÎN PRACTICĂ

1. CUM SĂ AVEM SUCCES

Dacă în drumul tău întâlneşti un om prea obosit ca să-ți poată dărui un surâs, lasă-i-l pe al tău. Căci nimeni nu are mai mare nevoie de un zâmbet decât acela care nu-l mai poate dărui.
Dale Carnegie

1. Să ne stabilitm obiective, țeluri în profesie, în familie, în viață în general, pe măsura posibilităților de care dispunem spre a le îndeplini. Aceasta înseamnă că tebuie să visăm neîntrerupt, dar să "nu ne facem visul astru". Să ne amintim mereu că trăim într-o lume în care "realitatea se opune visului", dacă el nu este "îmbrăcat" în hainele de gală specifice "banchetului lumii"
2. Să fim perseverenți şi consecvenți în tot ceea ce facem. Şi în orice.
3. Să nu contăm prea mult – sau chiar deloc – pe ajutorul altora. Nici pe noroc.
4. Să ținem ochii larg deschişi pentru a vedea fiecare oportunitate ce ne întâmpină pe drumul vieții şi a o transforma într-o realitate utilă nouă.
5. Să ne oprim din când în când (ideal ar fi zilnic) din "goana vieții" pentru a ne întreba cine suntem şi încotro ne ducem. Şi mai ales dacă noi mergem ori valurile lumii ne poartă.
6. Să ne ținem contabilitatea la zi: adică din timp în timp să verificăm dacă şi în ce măsură ne-am atins obiectivele propuse, cu ce consum de resurse, dacă ne-am

încadrat în buget, ce dificultăți am întâmpinat, ce măsuri trebuie preconizate pentru viitor pentru sporirea randamentului sau evitarea eşecurilor.

7. Să nu ne culcăm pe laurii victoriei. Să nu ne lăsăm furați de beția succesului. În lumea noastră nimic nu e mai efemer decât succesul. Fiindcă, la fel ca şi fericirea, succesul este o cale, nu o finalitate, o participare continuă şi nu un lucru ce se poate obține în posesie.

8. Să privim insuccesul ca pe o simplă întâmplare. O neatenție pe drumul vieții care ne-a făcut să ne împiedicăm şi să cădem. Să vedem partea bună a lucrurilor: de multe ori de jos putem surprinde aspecte ale realității care ne scapă atunci când suntem cu ochii țintă la înălțimi.

9. Să nu spunem niciodată "sunt terminat". Atât timp cât suntem în viață, înseamnă că avem un drum în față care ne aşteaptă să-l străbatem. Dar el nu începe decât din momentul primului pas. Deci să ne ridicăm şi să mergem. Dacă dorim să ne plângem, trebuie să o facem din mers. Dacă ne mai permitem...

10. Să ne aducem mereu aminte că cea mai sigură cale spre succes este să ne ferim de insuccese. Cel ce-şi doreşte să urce spre vârf, nu va căuta întunericul prăpăstiilor, ci se va feri cu tot posibilil de marginile acestora ademenitoare. Iar acest lucru trebuie să-l ştim înainte de a porni la drum, altfel va trebui să-l învățăm pe pielea proprie – dacă vom supraviețui...

2. CUM SĂ PREVEDEM ŞI ÎNTÎMPINĂM DIFICULTĂŢILE

Dacă vei lua crucea de bunăvoie, ea înseşi te va îndruma şi te va duce spre limanul dorit; dar dacă o vei lepăda, vei da de bună seamă peste alta poate încă şi mai grea.
Toma de Kempis

1. Pentru a putea preveni o dificultate prebuie să fim noi înşine preveniți, adică informați. Omenirea are mii de ani de existență şi experiență. Acelaşi drum pe care-l străbatem noi astăzi a mai fost parcurs de sute de ori. Să căutăm manualele de viață: acelea care ne învață despre greşelile şi succesele antecesorilor. Experiența personală este nu ceea ce trăim (nici măcar pentru animale nu se întâmplă aşa), ci aceea ce înțelegem noi din ceea ce cunoaştem (indiferent pe ca cale dobândim acestă cunoaştere)

2. Cea mai mare difcultate este să pornim în călătorie fără să ştim măcar că facem acest lucru. Înseamnă să fim duşi de val. Bătăliile se câştigă sau se pierd mai înainte de a se încrucişa primele spade; ele se poartă în mintea şi în sufletul generalilor. A începe o intreprindere fără un plan este nu doar cea mai mare dificultate, ci şi cale acea mai scurtă şi sigură spre eşec.

3. Să admitem că necesitatea planificării acțiunilor prezente şi viitoare, este vitală, dar că ea singură nu ne fereşte de obstacole şi dificultăți. Toate planurile au limitele lor, pot trece prin crize, se pot împotmoli. De aceea ele trebuie concepute cât mai flexibile şi permisive la orice

intervenţie adaptativă de moment, fie ea chiar şi din afară. Un sfat bun nu are importanţă de la cine provine. Multe bătălii au fost câştigate cu sugestiile venite (mai mult sau mai puţn conştient) de la duşman.

4. Să ne informăm dinainte despre drumul ce trebuie parcurs pentru atingerea obiectivelor. Nici un alpinist autentic nu pleacă pe munte fără să cunoască traseul, starea vremii şi dotările necesare. Aceasta cu excepţia celor ce sunt amatori de senzaţii tari…. şi unice (în fapt, de multe ori, ultime).

5. Să ne amintim că obiectivele nu pot fi atinse de unul singur. "Fie că îi iubim, fie că îi urâm pe oameni, un lucru este cert: nu putem trăi fără ei" credea Hesse. De aceea să ne căutăm mereu tovarăşi de arme şi de drum. Care merg în aceeaşi direcţie şi participă la aceeaşi luptă. Numai armatele câştigă bătălii, soldaţii singuri sunt doar haiduci sau mercenari – adică străini de succes.

6. Să ne stabilim un sistem eficient de măsurare a abaterilor de la drumul şi obiectivele noastre. Nici un corăbier nu se aventurează pe mare fără busolă. La fel şi pe marea vieţii. Orizonturile sunt întotdeauna înşelătoare. Aceasta este menirea lor.

7. Cea mai bună reţetă pentru a preîntâmpina dificultăţile este optimismul. Churchill spunea: "pesimistul vede în fiecare oportunitate o dificultate, optimistul face din fiecare dificultate o oportunitate".

8. Să nu ne luăm privirea de pe obiectivele propuse. Este ca şi mersul pe marginea prăpastiei: cade primul acela care priveşte în lateral. Dar în acelaşi timp să ne amintim mereu că obiectivele nu sunt nici în cer, nici în visele noastre, ci în realitatea concretă, pe drumul pe care-l străbatem. Deci nu răpiți de strălucirile viselor, ci cu ochii țintă la paşii pe care-i facem. Numai aşa vom putea observa la timp prăpăstiile ce se deschid în calea vieții noastre.

9. Să evităm a ne creea dificultăți suplimentare. Soldatul pornit în campanie nu se opreşte din marş ca să are ogorul sau să culeagă recoltele câmpului. Acum el este ostaş, nu agricultor, iar brațul său slujeşte arma, nu plugul.

10. Să vorbim mereu despre călătoria noastră, ca despre un lucru extraordinar care se petrece, dar aspectele importante ce țin de ea (care este scopul, destinația finală; cine sunt tovarăşii de drum; ce strategii adoptăm pentru abordarea traseului etc) să rămână cel mai mare secret. Față de toată lumea.

3. CUM SĂ ADOPTĂM PSIHOLOGIA ÎNVINGĂTORULUI

Omul şi muntele se aseamănă, dar cu deosebirea că prin munții săi pământul încearcă să se ridice la cer, pe când prin oameni, cerul coboară pe pământ.
William Shakespeare

1. Învingătorul se concentrează mereu asupra bătăliei, şi nu se gândeşte niciodată la înfrângere.

2. Învingătorul ştie că orice bătălie înseamnă efort, suferință şi poate sacrificiu. Aceasta este singura cale spre victorie, şi de aceea nu se aşteaptă la altceva. Banchetul urmează deabia după ce a trecut de toate acestea.

3. Învingătorul suferă înfrângeri, dar niciodată eşecuri. Poate pierde o bătălie, dar în sufletul său, din chiar acel moment începe a se pregăti pentru următoarea. Eşecul aparține doar celor ce nu încearcă. Cei ce se opresc, obosesc.

4. Învingătorul ştie că pot exista scopuri unice, dar că de fiecare dată mai multe drumuri duc spre ele. Numai acela care se opreşte, nu ajunge.

5. Învingătorul nu poartă decât o singură bătălie: aceea cu limitele sale interioare. Toate campaniile externe sunt doar prilejuri pentru a se perfecționa pe sine.

6. Învingătorul ştie să-şi vindece singur rănile. El nu caută umeri pe care să-şi plângă înfrângerile, ci îşi găseşte singur resursele şi motivele pentru a merge mai departe.

7. Învingătorul nu dă vina înfrângerii pe nimeni altcineva şi cu atât mai puțin pe sine însuşi. El nu iroseşte

timpul cu depistarea şi sancţionarea vinovaţilor, ci îşi continuă drumul spre obţinerea victoriei.

8. Învingătorul consideră o victorie când din zece probleme a rezolvat una, pe când învinsul se consideră înfrânt dacă din zece probleme a rămas una nerezolvată.

9. Învingătorul ştie că la bătălie nu poate merge fără armură şi nici în lumea oamenilor fără mască. De a ceea învingătorul este "un om cu personalitate".

10. Învingătorul este mereu optimist, calculat, îndrăzneţ, energic, activ, orientat, deschis, concentrat. El este curajos pentru că ştie ce-i frica dar nu-i cade acesteia în robie şi este învingător fiindcă se cunoaşte pe sine fără a fi sclavul său.

4. CUM SĂ DEVENIM DISCIPLINAŢI ŞI ORGANIZAŢI

Nu există sursă mai bogată de satisfacții decât aceea de a te simți opera propriei tale personalități şi sculptor al propriei tale ființe.
Vasile Pavelcu

1. Să ştim că adevărată bogăție provine din administrarea resurselor, prin ordine şi disciplină, nu din cantitatea lor. Numai astfel popoare chiar sărace au putut construi veritabile imperii, ducând în robie sclavii bogățiilor exterioare.

2. Adevărata disciplină este cea interioară, care ne pune în lucru virtuțile proprii şi ne dezvoltă astfel caracterul. Pentru că disciplina externă trebuie să fie un adevărat dans în ritmul şi armonia sufletului nostru.

3. Sufletul omului – spunea Francis Bacon – este precum o grădină: cresc în ea şi plante bune şi plante rele. De aceea trebuie să veghem mereu ca la timpul potrivit pe unele să le stârpim, iar pe altele să le cultivăm. Ceea ce vom semăna, aceea vom culege şi ceea ce vom culege, aceea vom fi.

4. Să nu dăm curs tentațiilor. Să tăiem răul de la rădăcină, înainte de a se înălța şi a ne copleşi. Pentru că omul este ceea ce gândeşte şi devine ceea ce face.

5. Să ne stabilim activitățile într-o anumită ordine şi să ținem cu tot dinadinsul a o respecta, indiferent cine ce zice. Pentru noi este un antrenament, iar antrenamentele nu sunt nici cele mai plăcute, nici cele mai uşoare, nici

cele mai înțelese ori acceptate lucruri din lume. De aceea, sub aces aspect, părerile lumii nu au ce ne interesa.

6. Să stabilim fiecărui lucru – oricât de nesemnificativ – un loc anume şi să memorăm acel loc, astfel încât să-l putem găsi şi cu ochii închişi. Ceea ce presupune că după fiecare folosință, lucrul trebuie dus la locul său şi niciodată într-o altă parte. Fără excepții. Orice excepție, orice compromis, plantează în sufletul nostru sămânța dezordinii, a dezorganizării. Dacă lăsăm să crească arborele, în curând grădina sufletului se va transforma în haosul unei jungle.

7. Să ascultăm muzică armonică şi să privim forme regulate. În acest fel ne vom creea, prin imitație, tendințe naturale către ordine, pe care nu va trebui apoi decât să le lăsăm să se manifeste asupra lucrurilor exterioare din viața noastră. Frumusețe a fost lăsată de Dumnezeu în lume pentru ca omul să-şi amintească de strălucirea adevăratului chip al sufletului său şi să nu se mai confunde cu intunecimea "chipurilor cioplite".

5. CUM SĂ ASCULTĂM ŞI DIALOGĂM

Să ai curajul de a schimba lucrurile care trebuie schimbate, puterea de a accepta lucrurile care nu pot fi schimbate şi înțelepciunea de a face distincție între cele două.
(adagiu oriental)

1. Să înțelegem că esența oricărui dialog se reduce la două monologuri compatibile, după principiul "cea mai bună modalitate de a sta de vorbă cu noi înşine este aceea de a ne adresa altuia". La urma urmei este de preferat să avem în față o ființă vie, decât să vorbim cu pereții. (Mai ales că această "îndeletnicire" este catalogată în codurile de psihiatrie)

2. Să acordăm întotdeauna atenție vorbitorului. Atenția nu este absolut necesar să fie reală, mai ales că omul este prin definiție o ființă povestitoare, ci se impune doar să reuşim a tansmite vorbitorului acestă stare din partea noastră. Pentru aceasta vom întrebuința unele "mişcări de învăluire", redate mai jos.

3. Se numesc "mişcări de învăluire" întrucât în spatele lor vom putea să ne desfăşurăm nestingherit activitățile noastre mentale, fără ca interlocutorul să bănuiască aceasta. Cea mai mare nevoie a oamenilor este nu atât să realizeze un schimb real de informație, sau să fie înțeleşi, cât să fie ascultați (adică lăsați să se exprime) şi acceptați (exact aşa cum sunt, cu opiniile şi credințele lor). Chir atunci când ni se cer sfaturi tebuie să fim prudenți: acestea nu vor fi nici măcar auzite (darămite acceptate şi

puse în practică) dacă intră în contradicție flagrantă (fățișă) cu sistemul propriu de valori al interlocutorului. De aceea, orice mesaj care porneşte de la noi spre acesta, trebuie să îmbrace "haina de gală" potrivită cu sistemul de valori ale conlocutorului şi, mai ales, să vină cu mesaj de pace: adică să construiască fără a se impune, să lase voinței acestuia decizia finală şi chiar credința că mesajul i-a aparținut în întregime, că a fost creația sa, nu un împruumut din afară.

4. Câteva reguli de "învăluire" sunt următoarele:

- Privirea îndreptată spre interlocutor, din când în când întâlnindu-se cu ochii acestuia (dar nu mai mult de 50-60 de ori într-un dialog de 30 de minute sau mai mult); de obicei este bine să privim un punct de pe fața acestuia, sau dacă persoana are autoritate mai mare decât noi, vom privi puțin mai jos, pe reverul hainei

- Nu este bine să privim în gol, deasupra capului interlocutorului, în laterală sau în spate, ori să citim de exemplul un ziar. De asemenea nu se recomandă să privim în mod repetat în jos, decât în situația în care suntem în fața unui şef (caz în care arată respect pentru autoritatea acetuia); altfel vom fi suspectați de neîncredere sau de faptul că ascundem ceva

- De asemenea nu vom privi persoana în ochi mai mult de o fracțiune de secundă (dacă este un străin sau şeful) şi 2-3 secunde o dată (dacă este un cunoscut apropiat. În cazul raporturilor de familie (părinți, copii,

bunici) sau față de persoana iubită, aceste reguli sunt mult mai flexibile şi țin în primul rând de "regimul local" adică tradiția familială sau preferințele personale ale partenerului

• Corpul este necesar să adopte ținută orientată spre interlocutor: cu bustul puțin înclinat înainte, fața spre vorbitor (în nici un caz nu vom sta în profil, sau să ne uităm în altă parte), umerii destinşi, brațele pe lângă corp, relaxate, sau dacă ținem ceva în mână, acestea pot fi puțin înaintate. Nu se recomandă să stăm cu mâinile la spate (gest de autoritate), încrucişate pe piept (gest de protecție, de neîncredere) sau în şolduri (revoltă, autoritate, opoziție)

• De preferință nu vom încrucişa picioarele şi nici nu ne vom mişca în continuu diversele părți ale corpului, gesturi care arată lipsa dorinței de comunicare şi nerăbdarea

• Vom da din cap aprobativ din când în când (dar atenție, să nu aprobăm contrariul!). Pentru mai multă siguranță, atunci când, absorbiți de gândurile noastre am întrerupt firul unui foileton ce continuă fără înterupere de vreo 15 minute, vom deprinde un gest neutru, cu o mişcare a capului undeva între aprobare, respingere şi dezamăgire, însoțită de o mormăială, care va reproduce un "da, da…" cu semnificația: "înțeleg perfect ce spui", "exact aşa gândesc şi eu", "aşa-i lumea în ziua de azi, ce poți să te-aştepți" (această tehnică se bazează pe faptul că oamenii au nevoie de compătimire, dar numai în situația în care ei

înşişi se complac a se compătimi; deci aprobând-o le vom da satisfacție în elementul lor)

- Să copiem mimica interlocurorului (veselă sau tristă, entuziasmată sau îngândurată etc); mimica va fi primul element sesizat de acesta şi este absolut esențial să o adoptăm de la începutul discuției spre a-i câştiga încrederea şi a economisi astfel resurse suplimentare de "învăluire"

5. Nu trebuie să pierdem din vedere totuşi esența mesajului; comunicarea presupune în primul rând că ni s-a transmis ceva. De aceea este necesar să "fim pe fază" în a prinde ideile centrale, aplicând regula conform căreia orice problemă se poate formula într-o singură frază. După ce am reconstituit acesată formulare, putem să ne vedem de gândurile noastre, lăsând interlocutorul să se expună în spectacol, detaliind şi înflorind în fel şi chip, de zeci de ori acelaşi mesaj. La adăpostul "mişcărilor de învăluire" vom fi în siguranță.

6. Este însă necesar ca, din când în când, să revenim pe lungimea de undă a vorbitorului pentru a sonda cursul, adică a surprinde fragmente din monolog (cuvinte sau propoziții) care să ne certifice că suntem pe aceeaşi direcție (că încă se vorbeşte despre aceeaşi problemă). Altfel riscăm să se schimbe subiectul şi să fim descoperiți în off-side (pe dinafară).

7. Pentru a intra în grațiile vorbitorului, este cu mult mai important să arătăm apreciere față de persoană

acestuia, decât pentru ceea ce spune. Această impresie se va răsfrânge asupra a tot cee ce urmează a se spune. Interlocutorul va prinde curaj, va vorbi deschis, va crede sincer că l-am înțeles, timp în care noi ne putem vedea de treburile (gândurile) noastre. Impresia finală ca fi aceea că suntem parteneri ideali pentru dialog şi că prin inteligența noastră deosebită am putut înțelege probleme atât de complexe precum cele ale partenerului de ...monolog. La acestea se va mai adăuga capacitatea de empatie (vai cum mai suferim noi – prim mimică şi limbajul trupului – la suferințele seamănului), capacitatea de a interacționa, de a sprijini un om în nevoie (sic!) şi lista poate continua. Interlocutorul ne va face publicitate gratuit: el ştie că, cu cât ne va lăuda pe noi, cu atât va creşte imaginea propriei valori şi a problemelor puse în "discuție".

8. De asemenea de mare utilitate ne sunt şi următoarele sugestii oferite de specilalistul american Walte Anderson:

- ***să adresăm întrebări la care putem primi răspunsuri ample***, străduindu-ne cât mai mult posibil să le evităm pe cela la care se poate răspunde uşor cu "da" sau "nu". Vom folosi de aceea formule interogative de genul "De ce?" (dar atenție să nu aibă conotația unui introgatoriu), "Cine?", "Ce?", "Când?", "Unde?". Toate acestea invită interlocutorul la detalieri, la pătrunderea în

"ungherele tsinice" ale povestirii – adică tocmai ceea ce el îşi dorea

- ***să pronunțăm numele interlocurtorului*** cu fiecare ocazie când ne adresăm acestuia; toate lucrurile pe lumea aceasta au un nume prin care se deosebesc de altele de acelaşi fel; a le "chema pe numele lor" înseamnă să le arăt'm respectul cuvenit propriei identități
- să avem grijă ca ***atunci când suntem de acord să aprobăm din tot sufeltul, iar atunci când nu, să dezaprobăm fără elan***
- ***să îl lăm pe celălalt să vorbească*** din cel puțin două motive: unul că celălalt e mai interesat de ce are el de spus, decât de opinia noastră, iar al dilea, că dacă vorbim nu învățăm nimic; iar noi ştim deja ceea ce ştim
- ***să nu corectăm şi să nu schimbăm subiectul;*** la fel de nepoliticos este şi să adresăm o întrebare şi să nu aşteptăm raspunsul, sau să schimbăm brusc subiectul chiar când acesta a început să sosească

6. CUM SĂ NE SPORIM PUTEREA PERSONALĂ

Darul pe care îl am de la Dumnezeu este potenţialul meu. Darul pe care îl am pentru Dumnezeu, este ceea ce fac eu cu acest potenţial.
John C. Maxwell

Puterea personală înseamnă capacitatea de a face faţă cu cele mai mari şanse de succes provocărilor vieţii. În acest scop, dintotdeauna, noi oamneii am avut două modalităţi la dispoziţie: pe cont propriu, sau în asociere. Acţionând individual vom fi puşi în situaţia de a trebui să învăţăm noi înşine despre rezolvarea fiecărei probleme, din fiecare domeniu ce ne întâmpină în viaţă. De aceea, în structurile asociative s-a aplicat principiul separaţiei de competenţe; nimeni nu le poate şti şi face pe toate; nici măcar numărul limitat de activităţi necesare existenţei noastre în societate (şi poate nici chiar a 10-a parte) nu le putem realiza pe cont propriu, în mod individual. Pentru aceasta s-au inventat servicii şi alţi semeni se "specializează" pentru a satisface anumite trebuinţe ale noastre. Dar, în final, constatăm că, la un moment dat, numărul lucrurilor pe care le putem realiza efectiv, noi înşine, este înfricoşător de limitat; că în majoritatea necesităţilor vitale, depindem de ceilalţi, nu neaparat de indivizi, cât de societate, înstructurile create de aceasta.

Bineînşeles, per ansamblu avem un nivel al vieţii imens mai ridicat decât omul din epoca primitivă care supravieţuia satisfăcându-şi prin efort şi competenţe personale toate trebuinţele. Numai că în condiţiile lumii

noastre (şi cu atât mai puţin în cele ale lumii omului de odinioară) noi nu am supravieţui fără ajutorul celorlalţi. Suntem oarecum dependenţi, sau chiar mai mult: handicapaţi (fără nici o conotaţie peiorativă). Altfel spus, puterea personală – capacitatea de a face – a avut enorm de suferit datorită dezvoltării istorice a civilizaţiei. Acest lucru îl resimţim de fiecare dată când ni se strică maşina pe autostradă şi telefonul nu mai funcţionează, când nu avem bani să mâncăm în oraş şi nevasta nu e acasă să ne pregătească cina, când rămânem singuri cu bebeluşul (nostru!) şi în lipsa doicii nu ştim nici măcar cu ce se hrăneşte această "specie" (fiindcă în cursurile de finanţe ale firmei – unde suntem în topul celor mai buni specialişti din ţară, nu am învăţat nimic despre aceasta) şi exemplele pot continua îngrijorător.

Desigur calea imediată pentru a suplini acest deficit de putere, este să ne perfecţionăm pe noi înşine în toate domeniile necesare existenţei sociale, începând cu cele strict vitale. Dar chiar şi aşa, am putea să constatăm că nu ne este de ajuns o viaţă de om pentru a ne creea măcar deprinderile elementare. Şi atunci ce-i de făcut?

Soluţia a venit din partea studiilor de managemet al resurselor umane: să luăm putere (atenţie nu cunoaştere, nici competenţe!) din altă parte. Altfel spus, conform definiţiei noderne a leaderului: acel om care ştie să angajeze oameni cu mult mai performanţi decât el, pentru satisfacerea nevoilor sale. Adică trebuie să devenim

leaderi? Nicidecum. Trebuie doar să învăţăm de la aceştia, pentru ca apoi să aplicăm la necesităţile concrete ale vieţii fiecăruia dintre noi.

Deci ce face un leader?

1. Un leader ştie că adevărata putere vine din rândul unei organizaţii, pe trei direcţii:

a) din prerogativele funcţiei
   - puterea de a recompensa: angajăm, lăudăm, promovăm, salarizăm
   - puterea de a pedepsi: criticăm, relizăm schimbări pe funcţii, retrogradăm şi concediem
   - puterea dată de autoritate: aprobăm, semnăm, dezaprobăm

b) din partea puterilor individuale dezvoltate pe parcurs tocmai datorită funcţiei
   - puterea dată de profesionalism: cunoaştere, informaşie, experienţă (şi care se presupune din start, datorită poziţiei de leader, nu trebuie dovedită)
   - puterea dată de caracter: integritate, carismă, aşteptări (şi care iarăşi se presupun, susţinute fiind şi de autoritatea deja existentă în baza supraordonării ierarhice)

c) din partea organizaţiei transformate, ce se formează şi ea pe parcurs
   - puterea dată de exercitarea funcţiei: delegăm, autorizăm, tragem la răspundere

- puterea de a reorganiza manifestându-ne creativ asupra unei structuri vii: proiectăm, restructurăm, reconstruim (posturi, funcții, responsabilități)

2. Un adevărat leader nu ignoră calitățile personale pe care trebuie să le dezvolte şi să le facă publice, pentru a menține sursa de putere a organizației; pentru aceasta el se implică în următoarele activități:

- elaborează o viziune atractivă, construieşte un viitor nou, un scop pe care îl face comun tuturor membrilor organizației
- provoacă procesul de scimbare căutând şi experimentând mereu ocazii, deschizând drumuri noi care să ducă atât organizația, cât şi pe fiecare membru al ei spre scopul stabilit
- stabileşte necesarul de participanți la atingerea scopului, coopteză noi membri utili, încurajează afilierea şi colaborarea
- stabileşte şi deleagă atribuții, funcții şi responsabilități; fiecare membru trebuie să ştie exact ce are defăcut şi ce funcție deține el (dar mai ales să aibă o funcție – doar şi el are nevoie de putere personală sporită!)
- stabileşte obiective înalte şi strălucitoare şi dă exemple concrete, chiar dacă mărunte, însă orientate spre scop şi personale (după lozinca : “ eu am făcut primul pas, astfel că nu ne-au mai rămas decât o mie de mile din

drum, pe care le vom străbate împreună", cu semnificaţia că primul pas a fost mai greu, restul e floare la ureche)

- afişează mereu ajutorul personal dat fiecăruia precum şi entuziasmul şi încrederea nelimitată în oamenii săi; dezvoltă capacitatea de empatie (dealtfel nativă la fiecare om)
- motivează şi îndrumă; ambele acestea solicită doar… vorbe şi nimic mai mult; oamenii ştiu să lucreze şi singuri, dar împreună, prin eforturi armonizate, rezultatele sunt înzecite. Leaderul nu face "decât" să creeze această armonizare; adică să înzecească resultatele. Iar aceasta trebuie afişată la loc de cinste pentru ca toţi să o ştie
- formează un cult al organizaţiei cu elemente de identificare, şi promovează printre cele mai mari virtuţi ale cetăţeanilui demnitatea de a fi membru al organizaţiei

3. Un adevărat leader ştie că, la fel ca orice general, puterea sa nu stă în tresele şi decoraţiile purtate, ci în oştirea care îl urmează. Adică, pentru a fi leader are nevoie de oameni, de a creea sau împrumuta o organizaţie.

În acest fel leaderul beneficiază şi de următoarle avantaje:

- Orice nevoie personală are mai mari şanse de a fi satisfăcută prin efortul şi competenţele celorlalţi membri, în numele organizaţiei sau al obiectivelor acesteia (inclusiv al acela de a "menţine şeful" în stare de "bună funcţionare")

- Orice succes al organizației este un succes personal, multiplicat ca efect de un număr de ori egal cu numărul membrilor
- Orice înfrângere a organizației este dată pe seama persoanleor responsabile, deci nu se percepe ca un eşec al celorlalți (sau cel puțin se atenuează efectul)
- Leaderul niciodată nu suferă înfrângeri personale, atât timp cât are o oarganizație în spate; aceasta va absorbi totdeauna insuficiențele individuale ale acestuia, inclusiv responsabilitatea pentru eşecuri.

7. CUM SĂ NE FACEM AUZIŢI

Omul este o existență care îşi poartă frumusețile cu luptă.
De aceea viața sa e atât de dramatică, dar şi de frumoasă.
Ernest Bernea

Cea mai mare problemă a comunicării reale în ziua de astăzi este nu riscul de a nu ne face înțeleşi, ci acela de a nu ne face auziți. Oamenii sunt suficient de inteligenți şi capabili să perceapă esența mesajelor, oricât ar fi ele de imperfecte....atâta timp cât îi interesează ce se transmite. Dar cum să ştie ei ce le vom spune, mai înaite de a fi făcut efectiv aceasta? Iar dacă ne apucăm să le explicăm ce le vom spune, până să terminăm fraza ne vom trezi, cu siguranță, vorbind singuri.

Oamenii sunt actori grăbiți; nu sunt interesați de schimbul de replici. Însă cu toții au o mare slăbiciune: sunt extrem de atraşi (chiar fascinați) de decoruri. De când există omenirea, indiferent de stadiul dezvoltării ei nimic nu s-a schimbat în esență; omul de astăzi, ca şi primitivul de odinioară sunt captivați, într-o măsură la fel de mare, de strălucire. Doar că pentru primitiv strălucirea este mai mult exterioară, în timp ce, pentru modern ea s-a interiorizat (dând totuşi pe ici pe colo şi pe-afară!...). Adică, dacă pentru omul de odinioară străluceau mărgelele, clopoțeii şi oglinzile, pentru omul prezentului străluceşte dorința interioară însoțită de speranța satisfacerii unei trebuințe personale.

Omul este o speranţă în continuă actualizare. Dacă vrem să-i atragem atenţia spre noi este necesar să-i descoperim (sau creăm!!!) o dorinţă şi să avem grijă a o însoţi de speranţa satisfacerii ei numai prin intermediul nostru. Indiferent ce am avea de comunicat, mesajul trebuie să fie acelaşi: “eu sunt aici pentru a-ţi satisface acum dorinţa X”. În rest, orice am avea de oferit (cuvinte, servicii, bunuri etc) sunt numai forme variate sub care, la un moment dat sau altul se dă curs acestui mesaj unic.

Iar acest mesaj nu se transmite prin cuvinte; este chiar contrarecomandat a o face. (Chiar dacă spoturile publicitare ale firmelor formulează verbal acest mesaj, în fond ceea ce atrage clienţii nu este partea de ligvistică a comunicării, ci tocmai ceea ce se află în spatele ei: “decorurile” oferite de imaginea pe piaţă a firmei sau produsului). Mesajul se transmite prim ceea ce se numeşte “prezenţă”; manifestarea complexă, jocul nostru scenic, regia pe care o creăm, incluzând şi decoruri, mai înainte de a adresa primul cuvânt, mai înainte deci ca în mintea primului potenţial auditor să se poată naşte constatarea (dealtfel reală): “acesta a venit să ne răpescă din timpul nostru preţios”. Constatare ce nu poate fi decât prevenită, anticipată prin chiar scenografia creată (o dată ce ea s-a născut, putem fi aproape siguri că am pierdut un om; şi cum puterea exemplului este cel mai solid argument de comportament, deja de la primul “nemulţumit” trebuie să ştim că avem o problemă).

În comunicare, deci, este ca şi la vânătoare de păsări: trebuie să ne apropiem atât de mult de ele, încât să putem arunca lațul care să le înfrângă zborul. În cazul nostru lațul este speranța satisfacerii dorințelor personale.

8. CUM SĂ CONTROLĂM STRESUL

Când te ridici să prinzi o stea, poate nu vei reuşi,
însă nici nu te vei întoarce cu o mână plină de noroi.
Anonim

Stresul reprezintă reacția noastră la presiunile excesive pe care trebuie să le suportăm din partea vieții şi a evenimentelor acesteia ce ne bombardează clipă de clipă într-un mod tot mai intens. Stresul este o stare naturală de disconfort, dar care, perpetuată în timp, poate produce daune majore – spre deosebire de orice alte probleme/boli psihice sau fiziologice – afectând întreg ansamblul vieții noastre, pe toate palierele acesteia.

Există două forme principale ale stresului: *stes pozitiv* şi *stres negativ*. Stresul pozitiv acționează ca un impuls, ca factor motivator care ne împinge înainte spre atingerea obiectivelor propuse şi satisfacerea trebuințelor noastre fundamentale. Astfel urmărind pe cadranul ceasului trecerea timpului şi întârzierea noastră de la servici, la un moment dat stresul va fi suficient de intens ca să ne insufle energia, determinându-ne a sări din pat. Stresul negativ în schimb, se opune progresului, prin aceea că el creează blocaje psihice, bariere care ne paralizează activitățile sau ne consumă energia necesară exact atunci când avem mai mare nevoie de ea. El acționează deci sub aspectul exact opus stesului pozitiv.

Pentru a putea scăpa de el trebuie să avem în vedere următoarele etape:

1. Determinarea faptului că suntem stresați
2. Identificarea factorilor concreți de stres
3. Reducerea stresului
4. Adoptarea unei atitudini pozitive

1. Determinarea faptului că suntem stresați

Putem recunoaşte semnele sigure ale stresului după următoarele ***simptome***:

- am devenit irascibili, ne enervăm repede fără motiv şi intrăm în panică la cele mai mici probleme
- scade capacitatea de agândi clar, de a ne concentra, de a lua decizii, de a raționa chiar şi cu privire la lucruri simple
- avem mai puțină energie ca de obicei şi realizăm mult mai puține lucruri în aceaşi unitate de timp
- comportamentul devine radical, criticăm aspru şi refuzăm categoric lucruri/opinii pe care în mod normal le-am împărtăşi (chiar propria persoană de vine obiectul acestor critici)
- avem nevoie cam des de o băutură care să ne "remonteze"
- ne simțim aproape în permanență trişti şi nefericiți
- avem senzația că suntem copleşiți de sarcini care trebuie rezolvate toate în acelaşi timp, că totul scapă de sub control
- avem reacții fiziologice neplăcute, cum ar fi palpitații, dureri de stomac sau de cap, transpirații abundente, frisoane, erupții ale pielii

şi după următoarele ***consecințe*** ce se amplifică în timp:

- ***anxietatea:*** se instalează atunci când teama în legătură cu o situație devine prea puternică şi se manifestă prin nesiguranță, nervozitate, panică, incapacitate de a ne relaxa ori de a dormi
- ***agresivitate***: apare când eforturile de a atinge un obiectiv sunt deşarte, manifestându-se prin iritabilitate, reacții exagerate al situații banale, comportament certăreț şi argățos
- ***depresie***: apare când grijile se înmulțesc, viața nu mai are prea multe satisfacții, pierdem interesul pentru orica activitate, se instalează letargia, se naşte şi creşte sentimentul lipsei valorii proprii

2.Identificarea factorilor concreți de stres

Factorii de stres (sau "stresorii" cum mai sunt ei cunoscuți îşi au originea în următoarele surse:

a) ***factorii proprii de motivare***: acele forțe care ne determină să cerem tot mai mult de la noi, uneori (şi atunci se ajunge la starea critică de stres) ireal de mult
   - urgența
   - perfecționismul
   - dorința de a fi pe placul celorlalți
   - munca "din greu"
   - dorința de a ne simți puternici

b) ***presiunile de la locul de muncă:*** mai ales dacă suntem nevoiți să lucrăm în condiții solicitante (fizic şi/sau psihic)

- standarde ale postului mult prea ridicate
- munca în condiții mereu schimbătoare
- nesiguranța locului de muncă
- munca în echipă cu o persoană pe care o considerăm profund antipatică
- prea multe lucruri de făcut înntr-un timp prea scurt

c) ***evenimentele din viața personală***: de genul deceselor, divorțurilor, concedierilor, schimbărilor de domiciliu, statut personal sau loc de muncă, şomaj etc.

- evenimentele importante
- micile nezauri de zi cu zi
- îmbătrânirea
- insatisfacții (chiar mărunte) dar cumulate
- etc.

3. Reducerea stresului

A. Primul lucru pe care trebuie să-l facem este să evităm "strategiile negtive" pe care avem tendința de ale adopta în mod automat. Acestea sunt:

- ***a da bir cu fugiții***: să ne ignorăm problemele sau să pretindem că nu există nici o problemă; să refuzăm a recunoaşte atunci când ceva nu este în regulă, iar când suntem întrebați ce se întâmplă, să spunem că totul este perfect (deşi e clar pentru oricine că totul este dat peste cap)

- ***a ne face griji, dar a rămâne inactivi***: deşi neliniştea ne macină din ce în ce mai mult, nu facem absolut nimic pentru a îmbunătăţi situaţia
- ***a ezita la nesfârşit***: oscilăm între o decizie şi cealaltă, evitând a lua o hotăre sau a ne implica într-o acţiune concretă
- ***a tergiversa***: ne angajăm în tactici diversioniste, fiind dispuşi a face orice altceva decât să abordăm problema principală
- ***a căuta "senzaţii tari"***: facem lucruri nechibzuite, pentru a nu recunoaşte că ne simţim descurajaţi
- ***a da frâu liber emoţiilor***: avem izbucniri de furie sau de lacrimi, remarci agresive care trădează sentimentele de exasperare, agitaţie, nelinişte
- ***a deveni pasivi şi leneşi***: să ne retragem din toate activităţile care înainte ne interesau ori le practicam

B. Reducerea stresului se realizează în două etape cumulate:

a) **pentru moment** trebuie să realizăm trei lucruri:

1. mişcarea

• să lăsăm umerii să cadă relaxaţi

• să respirăm adânc: cu tălpile picioarelor lipite de podea inspirăm adânc numărând până la 7, apoi expirăm pe acelaşi număr

• în ultima etapă, după ce am repetat de mai multe ori respiraţia, ne punem organismul în mişcare făcând

orice lucru care nu ne solocită prea multă atenție şi energie: facem un ceai; privim pe geam; ne spălăm pe mâini etc (automatisme sau semiautomatisme)

2. condiţiile de lucru

- schimbăm atmosfera din jur (ambianța, decorurile etc); ca şi cum cineva ar fi murit acolo şi trebuie redecorat
- punem ordine cât mai totală în instrumentele şi materialele de lucru (cele mai grave crize de neâncadrare în timp, provin din dezordine)
- ne organizăm: adică punem ordine în acțiuni şi activități, înlăturând astfel sentimentele de nesiguranță care ne învăluie ori de câte ori ne întrebăm (şi nu ştim!!) ce mai e de făcut, sau care lucru e prioritar
- repunem în stare de bună funcționare aparatura şi instrumentarul de lucru; orice instrument, de la telefon sau copiator, la automobil este o prelungire a efortului şi valorii noastre dar de care acestea depind dramatic; de aceea, periodic în funcție de frecvența utilizării, trebuie să ne asigurăm că ele îşi pot face datoria

3. relaxarea

- putem folosi în acest sens diverse tehnici şi metode: meloterapia, cromoterapia, aromoterapia, masajul, cititul, etc

b) pe termen lung (durabil) este necesar:

1. să trăim sănătos ceea ce presupune:

- să ne facem un program pentru somn şi să-l respectăm cu strictețe

- să adoptăm un regim alimentar sănătos, să mâncăm cu regularitate şi echilibrat
- să nu facem abuz de băuturi alcoolice
- să dăm prioritate vieții individuale şi abia pe planul secund muncii (să nu sacrificăm pasiunile şi lucrurile plăcute nouă numai de dragul muncii sau al datoriei)
- să alternăm ieşirile în societate cu perioadele de retragere în singurătate (când stăm de vorbă cu noi înşine, cu scopurile, cu Drumul vieții noastre)

2. **să facem exerciții fizice**
   - în funcție de buget şi posibilități: practicarea unor sporturi, plimbările şi excursiile în vecinătate, gimnastica, alergările în parc, ciclismul etc. Mai importantă decât durata este constanța şi regularitatea. Astfel mai bine câte 20 de minute în fiecare zi, decât 5 ore la sfârşit de săptămână.
3. **să folosim experiența** care ne-a învățat:
   - să ne recunoaştem limitele şi astfel şi direcțiile/ momentele favorabile
   - să fim receptivi la schimbări; pe unele chiar să le anticipăm şi să le pregătim dinainte de a se produce

- să putem spune “nu”
- să ne acceptăm defectele (înțelegând că dacă am fi fost perfecți eram de mult în ceruri!) şi să le valorificăm
- să evităm anumite persoane, conjuncturi sau anturaje
- să evaluăm orice situație mai dinainte de a ne arunca în ea
- să ne lăsăm totdeauna un bagaj de rezervă în materie de timp

C. În final să dezvoltăm strategii proprii pentru a face faţă stresului

1. **Să decidem dacă se poate face ceva pe moment sau nu**; dacă nu se poate face nimic, să nu ne mai facem sânge rău degeaba. Nu ne mai gândim la problemă până în momentul când apreciem că se va putea face ceva în concret (mâine, săptămâna viitoare, la anul etc)
2. **Să evaluăm situaţia:** să ne gândim mereu “ce poate fi mai rău” şi să păstrăm în minte acel lucru, raportându-ne pe noi şi situația de stres la el (în felul acesta situația actuală ni se va părea nesemnificativă)
3. **Să ne eliberăm mintea de gândurile negative:** să vizualizăm ceva calm, odihnitor: un lac sau un

petec de cer; evenimente sau locuri care ne trezesc amintiri frumoase; un colț din paradis aşa cum ni l-am dori etc.

4. **Să izolăm problema actuală** de toate celelalte aspecte din viața noastră. Ne concentrăm strict la ceea ce trebuie realizat pentru rezolvarea acestei porbleme. Vom găsi astfel mai multe soluții dintre care vom alege la final
5. **Să privim situaţia "din elicopter":** să ne imaginăm că suntem deasupra pământului şi ne uităm de acolo, complet detaşați la tot ceea ce se întâmplă, imaginându-ne că problema aparține altei persoane. Emoțiile nu ne vor copleşi la fel de mult, iar rațiunea noastră va putea identifica mai multe soluții
6. **Să identificăm sursa exactă a problemei noastre:** să ne întrebăm care este adevărata cauză a problemei, care este sursa de unde se alimentează situația. Dacă ne stresează şedința de mâine sau faptul că nu avem încredere în ceasul deşteptător?

9. CUM SĂ REZOLVĂM PROBLEMELE

Nu te descuraja în viață; fiecare dintre cei care au ajuns acolo unde sunt acum, au trebuit să înceapă de acolo de unde erau
Richard Evans

1. Cineva spunea cândva că "problemele sunt acele lucruri înfiorătoare pe care le vedem atunci când ne luăm ochii de pe obiectivele propuse"
Problemele sunt situații care implică incertitudine, nesiguranță sau dificultate. De aceea pe bună dreptate s-a spus că "problema este o întrebare la care nu s-a primit încă răspuns". Ea creează imediat o stare de agitație ce naşte consecutiv o altă problemă: de unde să începem?

2. Pentru a rezolva corespunzător problemele trebuie în primul rând să ne relaxăm şi să ne eliberăm mintea de orice gând inutil sau negativ.
Apoi vom aborda sistematic următoarele întrebări:

1. **Care este problema concretă?**
    - Să determinăm realitatea exactă. Să descriem problema pe toate fețele, iar apoi să o sintetizăm într-o singură frază. Vom avea surpriza să constatăm că diferă esențial de ceea ce dredeam la început că am avea de rezolvat. Ce aceea s-a spus că problema bine definită e pe jumătate rezolvată

- Să ne adresăm anumite întrebări legate de problemă: "Este nevoie să iau imediat măsuri, sau pot să petrec ceva timp gândindu-mă cum e mai bine să acționez?", "Este cazul să cer părerea altora?" "Este nevoie să aflu mai multe despre situația problematică?"
- Să identificăm cauzele apariției problemei şi eventualele surse de alimentare ale acesteia. Ne va ajuta foarte mult dacă ne vom pune în situația pompierilor: aceştia trebuie să stropească la baza flăcării şi nu la vârf pentru a stinge incendiul
- Să ne concentrăm pe scopul nostru. Nu exsistă probleme în sine, ci doar situații care devin astfel în realitate numai atunci când ne afectează obiectivele. Pentru a le remedia, trebuie pornit de la modul în care ele afectează scopul şi obiectivele noastre.

2. Care sunt soluţiile posibile?

Chiar atunci când răspunsul ni se pare evident din start, merită să consum ceva timp pentru a investiga şi alte metode de rezolvare, deoarece alegerea "evidentă" se poate dovedi a nu fi cea mai bună în circumstanțele date. Dacă suntem deschişi spre generarea cât mai multor opțiuni interesante şi viabile, practic sporim considerabil şansele de a identifica soluția cea mai eficientă de rezolvare a problemei.

Paşii ce trebuie parcurşi sunt următorii:

a) generarea opțiunilor:

- adunarea informațiilor: adresăm cât mai multe întrebări celor din jur şi nouă înşine; colectăm informațiile şi realizăm liste într-un mod cât mai clar şi uşor de înțeles (ne gândim că trebuie să prezentăm altuia aceste aspecte)
- producerea ideilor prin diverse tehnici: meditație, brainstorming, introspecție etc
- listarea rezultatelor: înscrierea ideilor care pot conduce la soluții valabile. Deci în această fază nu apreciem fezabilitatea ideilor, faptul cum le vom pune în practică, ci numai le colectăm

b) evaluarea: vom ține cont în această etapă de trei factori:

- constrângerile: de genul cost, disponibilitate, timp
- avantajele şi dezavantajele
- filtrarea rezultatelor obținute (selecția celor cu şanse reale de reuşită)

c) privirea finală: constă într-o ultimă privire aruncată asupra problemei în ansamblu. Revedem problema; avem soluțiile posibile. Înainte de a lua o decizie cu privire la

aplicarea vreuneia dintre acestea, trebuie să ne întrebăm: "Mai este oare necesară rezolvarea problemei?"; "Nu cumva am fost furați de emoția generării de idei şi nu am selectat soluțiile corespunzătoare?" Apoi ne vom întreba de asemenea:

- Trebuie neaparat găsită o soluție permanentă, sau una provizorie ar fi suficientă pe moment?
- Trebuie rezolvată problema imediat, sau mai putem aştepta să vedem cum evoluează situația?
- Mai este, oare, cazul să rezolvăm problema? S-ar putea să ajungem la concluzia că rezolvarea nu solicită amânare, sau că, dimpotrivă, este necesar să aşteptăm pentru a vedea evoluția situației, pentru a fi în măsură să luăm decizii corecte.

3. Care dintre soluţii ar fi cea mai bună? Luarea deciziei.

Prima tentație când suntem puşi în fața situației de a lua o decizie este "să tragem chiulul". În acel moment trebuie să ne concentrăm puternic pe ceea ce ni se va întâmpla dacă nu luăm decizia de implemetare a soluției pentru rezolvarea problemei; şi mai ales să amplificăm (chiar dramatizăm) efectele negative.

Există două modalităţi mari şi care trebuie aplicate cumulat pentru luarea deciziei corecte:

a) Deciziile logice cele “trecute prin filtrul gândirii”, fapt care le face de obicei mai acceptabile pentru cei din jur, iar nouă, deşi ne este mai uşor să explicăm cum am ajuns la ele, nu ne vine totdeauna la îndemână să le împăcăm cu “starea de spirit” proprie. Pentru deciziile logice trebuie:

- Să ordonăm opţiunile şi, eventual, punctele lor tari, pe o scară ierarhică
- Să le selectăm pe cele mai bune şi să le eliminăm pe celelalte
- Să decidem care dintre cele rămase este cel mai probabil să dea rezultatul dorit
- Să avem grijă însă la paradoxul raţiunii: “se impune cu forţa sentimentului” (adică noi suntem convinşi că decidem raţional, când de fapt argumentele sunt “orbite”de sentimente)

b) Deciziile intuitive se bazează pe instinctul universal prezent la toţi oamenii, acea “trăire”, “voce interioară” care ne spune că ceva nu e bine, sau dimpotrivă, ne împinge chiar fără voia noastră pe o anumită cale. Se recomandă urmarea deciziei intuitive mai ales în situaţii când:

- există un grad mare de incertitudine şi puţine precedente pe care să ne putem baza

- faptele sunt limitate şi nu indică un mod clar de acțiune
- există un număr de opțiuni cu şanse egale de reuşită, dintre care trebuie să alegem numai una singură
- avem dezvoltată în mod deosebit capacitatea intuițională (dovedită prin numeroase evenimente din viața noastră)

Observaţie: atunci când nu suntem siguri că soluția aleasă este cea mai bună (sau că avem o soluție viabilă), este bine să amânăm luarea deciziei (de exemplu cu o zi), timp în care:

- vom cere părerea altora (de obicei persoane la care am mai apelat în momente delicate şi pe care ne putem baza: rude, prieteni, consilieri, preot etc)
- ne consultăm cu cei afectați de decizia ce urmează să o luăm
- testăm opțiunile (dar atenție să nu pierdem prea mult timp cu experimentele, mai ales că uneori acestea pot fi costisitoare…şi pe pielea altora!)
- cântărim riscurile (nu există soluții fără riscuri!)

Înainte de implementare: mai analizăm o dată decizia asupra soluției, întrebându-ne:

- Va duce această decizie (soluția aleasă) la rezolvarea problemei? De ce?

- Va preveni acestă soluție reapariția problemei? Cum?

Dacă răspunsul este "da" la ambele întrebări putem merge mai departe. Dacă avem cel puțin un "nu" atunci trebuie revizuit procesul şi eventual luată o altă decizie.

4. Implementarea soluţiilor

Pentru ca o decizie să devină soluție este novoie de un **plan de acţiune** şi de parcurgerea următoarelor etape:

a) ***elaborarea planului***: care presupune:

- Realizarea unei liste cu sarcinile ce trebuie rezolvate
- Identificarea obstacolelor ce s-ar putea ivi în calea implementării şi găsirea modalităților de înlăturare a lor
- Repartizarea sarcinilor pe persoane, unități de timp, momente strategice
- Alocarea unor resurse suplimentare ("socoteala de acasă nu se potriveşte niciodată cu ce din târg") în materie de: oameni, timp, instrumente etc
- Evidența foarete clară şi permanentă a răspunsurilor la întrebările:
    1. ce urmărim să se întâmple?
    2. cine şi pentru ce este responsabil în fiecare moment?

3. care sunt termenele limită pentru fiecare operațiune în parte?

b) ***comunicarea deciziei*** tuturor celor implicați şi într-o manieră care să-i convingă să o accepte. Nimic nu poate fi mai tragic decât a porni la bătălie cu o armată care te trădează exact când trebuie să înceapă lupta. Spre a preântâmpina acestă situație vom avea în vedere:

- să privim soluția din punctul de vedere al celorlalți şi să ne gândim cum îi poate afecta
- să încercăm a prevedea orice posibilă obiecție pe care ar putea-o ridica şi să găsim răspunsul corespunzător contracarării ei
- să le comunicăm celorlalți în ce mod rezolvarea problemei îmbunătățeşte lucrurile şi mai ales situația lor personală. Vom enumera avantajele, dar vom accentua pe pierderile care sunt astfel înlăturate (oamenii sunt mai sensibili la pierderi decât la câştiguri)

c) ***punerea soluției în mişcare***: fapt ce necesită implicarea, prezența şi un efort considerabil din parte noastră. Acest lucru devine mai uşor prin "delegre" adică implicarea motivată a altora.

d) ***verificare progresuluipe parcurs;*** trebuie urmărit:

- dacă ceea ce se întâmplă în realitate corespunde cu planul nostru
- când apare vreun obstacol pentru a-l elimina la timp
- când planul necesită ajustări în funcție de evenimentele realității concrete

Observaţie: Cu fiecare problemă rezolvată devenim mai puternici şi experimentați pentru rezolvarea celor din viitor.

10. CUM SĂ DEVENIM UN ŞEF EFICIENT ŞI APRECIAT

Pentru a te putea controla pe tine foloseşte-ți mintea.
Pentru a-i putea controla pe alții foloseşte-ți inima.
John Salmela

1.Aşa cum arăta cineva, odată, managerul eficient (autentic) este asemeni generalului care are de purtat o bătălie şi, mai important, de condus propria armată spre victorie. Pentru că la fel precum în viață, în orice intreprindere a omului, nu contează încercările, ci numai reuşitele. Succesul bătăliei este hotărât înainte de încrucişarea primelor spade. El există deja ca proiect în mintea şi sufletul generalului. Fiindcă succesul este nu o finalitate, ci un drum continuu, iar de aceea atingerea lui presupune nu atât obiective fixe, calculate matematic, cât trecerea dincolo de evidențele contabile, pentru a se îndrepta spre aspecte ce țin în modul cel mai direct şi intim de chiar ființa umană. De aceea, în primul rând, dacă dorim să devenim manageri de succes, vom depune toate eforturile pentru a realiza cu prioritate dezvoltarea calităților şi îmbogățirea experienței noastre personale.

2. Pentru aceasta de utilitate practică ne sunt şi regulile următoare:

- vom căuta să fim permanent, în orice împrejurare, un exemplu pentru colaboratori şi subalterni, din toate punctele de vedere: pregătire profesională, muncă, moralitate, conştiinciozitate, viața de familie şi socială etc

- ne vom pregăti continuu, urmărind atingerea unui stadiu cât mai înalt de profesionalism. Dar profesionalismul este o artă, adică presupune deopotrivă meşteşug, cunoştințe, talent cât şi o atitudine interioară, de trăire în elementul profesat; presupune "să punem suflet" în ceea ce facem
- vom urmări mereu să promovăm, respectăm şi apărăm valorile morale; cu cât suntem mai sus într-o ierarhie organizațională, cu atât destinele şi calitatea vieții mai multor oameni depind de noi; fără valori morale auternice nu ne putem asuma responsabilitatea unei astfel de misiuni înalte
- vom căuta să ne legăm viața (sau cel puțin să găsim cât mai multe elemente de legătură) personală de aceea a serviciului, compartimentului, firmei sau organizației pe care o conducem
- ne vom îndeplini conştiincios atribuțiile funcționale; nu ne vom substitui subalternilor, nu vom decide în locul lor, nu vom prelua atribuțiile acestora; vom evita atât a le răpi satisfacția obținerii de rezultate personale, cât şi faptul de a-i obişnui să "tragă chiulul" de la însărcinările conforme fişei postului
- vom sprijini cât mai mult şi cât mai mulți oameni să se dezvolte în jurul nostru; vom investi în capacitățile şi aptitudinile lor; îi vom privi pe toți în mod egal, fără discriminări (cum ar spune poetul "nu-i nimeni drac şi nimeni sfânt") înțelegând că

fiecare avem şi plusuri şi minusuri, că nu există doi oameni la fel, dar că orice om se pricepe să facă măcar un lucru pe lumea aceasta foarte bine; acest lucru va trebui să-l descoperim noi, dacă vrem să ne numărăm în rândul conducătorilor sau managerilor de succes (să ne reamintim una dintre definițiile managerului performant: "acel om care ştie să facă a lucra pentru sine oameni cu mult mai performanți decât el")

- vom cultiva şi dezvolta lucrul în echipă, spiritul de unitate şi susținere reciprocă; vom crea o tradiție şi simboluri ale organizației care să confere identitate şi putere atât grupului cât şi fiecărui membru
- vom evita să acționăm de unul singur; vom cere opinii, vom consulta colaboratorii şi chiar subordonații noştri; vom arăta fiecăruia dintre ei că ne interesează soarta lor şi că deciziile pe care trebuie să le luăm în virtutea rolului nostru, vrem să fie benefice pentru toată lumea
- vom arăta tot respectul pentru demnitatea oamenilor, indiferent că sunt colaboratori sau subalterni, parteneri de afaceri sau străini etc.
- vom veghea la condițiile de muncă şi de viață ale oamenilor cu care lucrăm, urmărind a-i sprijini în rezolvarea problemelor personale, indiferent de natura lor

- vom analiza lucid şi periodic activitatea desfăşurată, rezultatele obținute; vom recunoaşte greşelile şi vom căuta modalități practice prin care să putem evita a le repeta în viitor (un proverb vechi din China spunea că a greşi e omenesc; a repeta aceeaşi greşeală a doua oară – abia aceasta este cu adevărat o greşeală)
- nu vom exagera greşelile colaboratorilor sau subalternilor; vom evita să ironizăm sau subapreciem munca sau calitățile lor. Vom evita de asemenea să criticăm subalternii cu statut de şef, în fața subordonaților
- evităm să ne lăsăm influențați sentimental de situații sau persoane; căutăm să gândim cât mai mult "la rece". Nu vom recompensa şi nu vom pedepsi cu uşurință. Ne vom aminti că de multe ori lauda pentru munca bine făcută este mai productivă decât pedepsirea greşelilor.
- nu vom ezita să cerem sfatul sau concursul colaboratorilor ori subalternilor pricepuți în anumite probleme; când condițiile permit, putem să le delegăm acestora anumite sarcini .

3.De asemenea de utilitate ne va fi şi următorul profil psihoprofesional al conducătorului modern sau al managerului de succes în viziunea Şcolii Americane,

Departamentul de Stat pentru Educație. Astfel un manager autentic este acela care:

- se domină cu succes înainte de a-i domina pe alții;
- caută în permanență răspunsul cel mai bun, nu cel mai obişnuit;
- adaugă valoare oamenilor şi organizației pe care o conduce;
- se conduce pe sine cu capul şi pe ceilalți cu inima;
- inspiră şi motivează, în loc să intimideze şi să manipuleze;
- trăieşte alături de oameni ca să le cunoască problemele şi alături de Dumnezeu ca să le rezolve;
- îşi dă seama că dispozițiile sunt mai importante decât pozițiile;
- modelează opinii în loc să se ia după statisticile de opinii;
- înțelege că instituția este imaginea caracterului lui;
- nu se pune mai presus de ceilalți, decât în asumarea responsabilităților;
- este la fel de cinstit cu lucrurile mărunte ca şi cu cele mari;
- se autodisciplinează ca să nu fie disciplinat de alții;
- găseşte neajunsurile şi le transformă în realizări;
- urmează o busolă morală ce arată direcția bună indiferent de orientările distincte.

- ştie că: progresul şi dezvoltarea oamenilor este cel mai înalt țel al ştinței conducerii; că cei din preajma liderului vor determina nivelul succesului acestuia; că puțini sunt cei care reuşesc, dar că nu sunt mulți cei care vor ca ei să reuşească şi de asemenea că diferența dintre a juca pentru a câştiga şi a juca pentru a nu pierde este diferența dintre succes şi mediocritate
- nu pretinde niciodată celorlalți să se supună regulilor la care el însuşi nu se poate supune
- îşi face tot atâta timp să-şi asculte angajații cât afectează pentru a le da ordine
- îşi ține promisiunile indiferent că sunt mari sau mici
- insistă pentru o bună înțelegere internă - sinceră, atentă, bilaterală
- participă activ şi plin de înțelegere la şedințe, fără să-şi piardă timpul cu întreruperi şi banalități
- trimite copii după scrisori ş note informative tuturor celor interesați în proiectele respective, în aşa fel încât să nu jignească mândria personală a nimănui
- nu se amestecă necugetat în treburile altuia
- apără cu putere orice angajat acuzat pe nedrept
- acceptă reproşurile adresate grupului său, chiar dacă nu a comis personal o greşeală
- acordă deplină încredere tuturor celor care o merită
- face o critică mai mult constructivă decât distructivă

- este atent dacă compania sa merge mai bine, dacă adoptă un comportament neprotocolar sau unul oficial
- răspunde solicitărilor telefonice în cel mult 24 de ore sau pune pe cineva să răspundă în locul lui
- răspunde la corespondența importantă în 4 zile
- acordă timp suficient personalului nou angajat şi îl ajută să se adapteze companiei
- nu pretinde a fi expert în ceea ce nu ştie
- furnizează tăieturi din ziar şi semnalează articole ce prezintă interes pentru colegi
- atrage atenția la şedințe asupra oamenilor din umbră care au muncit din greu pentru realizarea unui succes
- se asigură că în birou este o ambianță placută în ceea ce priveşte iluminatul şi comoditatea scaunelor
- luptă pentru beneficiile salariaților săi
- se abate de la calea sa pentru a ajuta un coleg care a avut un necaz
- restituie întotdeauna, cu promptitudine şi în bune condiții ceea ce a împrumutat
- nu repetă niciodată un zvon care ar dăuna reputației cuiva
- lasă pe alții să semneze lucrările lui, fiind conştient că lauda de sine este nefolositoare, în timp ce aceea venită de pe buzele altora este aur

- manifestă compasiune față de întâmplările nefericite din viața unui salariat
- corectează pe cel care face o declarație incorectă în fața unui grup, fie pe loc, fie în particular
- renunță la problemele personale pentru a fi amabil cu noii veniți sau cu cei răzlețiți de grup
- ştie să se îmbrace în cadrul serviciului şi în afară; are un simț deosebit al afacerilor
- nu vorbeşte despre invitații în fața celor care nu au fost invitați
- nu aduce niciodată un invitat la o petrecere fără să îi fi cerut mai înainte permisiunea gazdei
- este o gazdă bună, preocupată ca invitații săi să se simtă bine
- când e cazul, este deferent în situațiile create în birou
- ştie să prezinte oamenii în aşa fel încât să îi facă să se simtă bine
- este punctual şi, când întârzie, îşi informează întotdeauna gazda din timp
- confirmă în scris orice articol sau dar ce i-a fost trimis
- achită nota de plată la bar sau la restaurant când este rândul lui
- îşi dă seama că cea mai rapidă cale spre eşec este să se înghesuie şi să se impună pentru a fi invitat la

întrunirile de afaceri sau pentru a câştiga bunăvoința oamenilor cu funcții importante.

11. CUM SĂ DELEGĂM

Campionii nu se nasc în sălile de sport. Campionii sunt făcuți din ceea ce au mai adânc sădit în ei: o dorință, un vis, o chemare.
Muhamed Ali

Delegarea este procesul prin care îi împuternicim pe alții să realizeze o parte din sarcinile noastre, astfel încât noi:

- să avem mai mult timp disponibil pentru noi înşine şi pentru viața personală
- să ne atingem obiectivele cu maxim de eficiență şi minim de efort
- să fim mai puțin aglomerați şi, în consecință mai puțin stresați
- să dăm şi altora şansa de a se afirma sau de a realiza lucruri valoroase în viață (atât pentru el însuşi, cât şi pentru noi)
- să putem rezolva sarcinile complexe în timpul alocat
- să îndeplinim obiectivele cu profesionalism; nimeni nu ştie şi nu poate totul, dar uneori viața ne cere chiar mai mult. De aceea să ne amintim definiția "managerului": acel om suficient de capabil încât să angajeze (să facă a lucrea pentru el) oameni cu mult mai capabili decât el.

Pentru a putea delega trebuie să:

1. Recunoaştem piedicile în calea delegării şi să le depăşim. Iată unele dintre cele mai frecvente capcane:

- ***îngâmfarea***: ne credem un fel de "ştie tot/poate tot"
- ***orgoliul***: percepem delegarea ca pe un ajutor din partea altuia, sau ca pe un "amestec în treburile personale"
- ***neâncrederea în oameni***: îi privim pe ceilalți ca fiind insuficient de capabili pentru a îndeplini o anumită sarcină; de obicei derivă din părerea pe care o avem despre noi în comparație cu ei, părere care gravitează în jurul celor două aspecte de mai sus
- ***neacceptarea altor stiluri:*** ținem atât de mult la opiniile şi felul nostru personal de a fi, încât începem să credem că fiecare lucru nu poate avea decât o modalitate de realizare: aceea propusă de noi. În jurul nostru nu mai vedem (de fapt nu mai acceptăm) oameni reali (adică diferiți şi unici prin definiție) ci căutăm doar clone: oameni care să acționeze exact în felul nostru
- ***lipsa organizării:*** considerăm că nu avem timp să punem ordine în activități, aşa că rezolvăm problemele pe măsură ce ele apar, nefiind capabili să izolăm o sarcină pe care să o delegăm
- ***obişnuința de a face totul:*** aceasta însă numai până când ne consumăm întreaga energie şi dăm

faliment, sau până în momentul în care rămânem blocați, în imposibilitate de a acționa, cocoțați pe un munte de eşecuri. Ne-am născut doar cu un cap şi două mâini: nu putem face totul cu acestea din urmă, dar putem gândi mai mult şi mai deschis cu primul

- ***convingerea că suntem deja buni delegatori:*** credem că delegăm, când, în fapt, nu facem decât să ***însărcinăm***. Suntem în prezența acestei capcane atunci când:
  - delegăm responsabilitate, dar nu şi autoritate, astfel încât nu creăm celorlalți toate condițiile necesare îndeplinirii sarcinii
  - nu alegem persoanele potrivite pentru sarcinile respective (nu ținem cont de calitățile şi pregătirea lor) astfel încât este improbabil să poată duce totul la bun sfârşit
  - nu explicăm celor cărora le delegăm în ce mod se integrează activitatea pe care o au de realizat în tabloul general al activităților organizației şi în viața lor personală. Astfel ei nu-şi pot forma o imagine de ansamblu (nu pot înțelege probelma şi

soluțiile) şi nici nu au o motivație reală de a o rezolva

2. Înainte de a delega să ne adresăm următoarele trei întrebări de verificare (şi desigur, să le dăm şi răspunsurile):

- Poate fi respectiva activitate delegată?
- Ce implică în concret atât activitatea cât şi delegarea?
- Ce trebuie să facem pentru a ne asigura că cei cărora le-am delegat înțeleg perfect (uneori poate chiar mai bine decât noi!...) în ce constă activitatea şi ce au de făcut pentru îndeplinirea ei?

3. Este total greşit să delegăm o sarcină numai pentru că nu avem chef sau disponibilitate să o rezolvăm noi înşine, ori pentru a da altuia de lucru. Pentru a putea decide corespunzător ce trebuie să delegăm, va trebui să ne gândim la tot ceea ce avem de făcut şi să notăm sarcinile înt-un tabel împărțit în patru coloane:

- ***Sarcini pe care trebuie să le delegăm:*** acele lucruri de care pur şi simplu nu are rost să ne ocupăm, chiar dacă ele se încadrează în categoria celor pe care le-am făcut dintotdeauna, care se numără printre cele mai plăcute şi avem o strângere de inimă să "le dăm altcuiva". Criteriul de bază al delegării trebuie să fie eficiența. Dacă noi în acelaşi timp putem realiza lucrui

mult mai importante, atunci trebuie să le delegăm pa acestea.Acest criteriu va fi folosit, de asemenea, şi în selectarea persoanei căreia le delgăm.

- ***Sarcini pe care este indicat să le delegăm:*** se încadrează aici sarcinile care pentru noi au devenit rutină şi pe care alţii sunt perfect capabili să le rezolve. Mai mult chiar, pentru ei acestea ar putea fi activităţi noi şi interesante.
- ***Sarcini pe care am putea să le delegăm:*** treburile de care alţii s-ar putea ocupa dacă ar fi instruiţi în mod corespuzător. Delegarea le va da posibilitatea de a-şi completa cunoştinţele, să-şi dezvolte şi pună în valoare aptitudinile. (Nu vom uita însă a ne ocupa, sau a sprijini măcar, instruirea lor)
- ***Sarcini ce trebuie păstrate pentru noi:*** acestea sunt responsabilităţile noastre principale, care au un impact maxim asupra întregului ansamblu al activităţilor. Delegându-le pe acestea am pierde sentimentul controlului, al "propiretăţii" asupra intreprinderii pe care o desfăşurăm. Iată de ce pe acestea, chiar este interzis a le delega. Dacă simţim că nu le putem rezolva corespunzător, în tot sau în parte, ne vom lua un ajutor – profesionist în domeniu – dar acesta va lucra "alături" de noi, va fi un "simplu braţ" al nostru. Şi este important ca şi el să ştie aceasta, chiar dacă ne va costa mai mult. Iată de ce sunt recomandaţi în astfel de situaţii "mercenarii" şi cei fideli nouă personal, şi sunt de evitat

toţi cei care au un interes propriu în respectiva activitate. Fiindcă îşi vor asuma atât succesul, cât şi meritele (şi pe bună dreptate!)

4. Pasul următor constă în a ne asigura **că ştim în concret ce presupune activitatea pe care intenţionăm a o delelga.** Un lucru la care nu ne mai gândim, pentru că îl realizăm "de veacuri", poate părea la suprafaţă o sarcină de rutină, dar în fond, s-ar putea să solicite anumite cunoştinţe, sau calităţi pe care altcineva nu le are (acesta poate fiind şi motivul pentru care până acum noi ne-am ocupat de el). Trebuie de aceea să analizăm sarcina în cauză şi să identificăm:

- procesele mentale pe care le implică ducere ei la bun sfârşit
- cunoştinţele şi aabilităţile necesare în acest sens
- activităţile ce trebuie desfăşurate şi echipamentele necesare
- relaţiile umane pe care le solicită rezolvarea problemei

5. Pentru a avea imaginea completă asupra eficienţei delegării, mai înainte de a căuta persoana potrivită, este necesar **să evaluăm riscurile pe care trebuie să ni le asumăm.** Va tebui să ştim că prin delegare, renunţăm la o parte din autoritatea noastră, rămânând totuşi responsabili în întregime de succesul şi mai ales

insuccesul sctivităţii. Evaluarea riscului presupune analiza următoarelor aspecte:

- ***responsabilitatea:*** ce obligaţii care acum ne revin nouă, vor fi cedate prin delegare?
- ***autoritatea:*** la cât de mult din autoritatea şi controlul pe care le deţinem mactualmente va trebui să renunţăm?
- ***riscul:*** care ar fi consecinţele în cazul în care activitatea delegată ar fi prost îndeplinită şi ce şanse sunt ca aceasta să se întâmple?

6. O dată ce am parcurs aceste etape şi am decis ce activităţi pot fi sau chiar trebuie făcute de alţii, este necesar **să decidem cine le poate efectiv realiza**. Pentru aceasta vom parcurge următorii paşi:

a) analiza calităţilor: va începe prin întocmirea a două liste: una cuprinzând calităţile, cunoştinţele şi experienţa necesare îndeplinirii sarcinii delegate şi alta cu persoanlel disponibile şi calităţile, cunoştinţele şi experienţa fiecăreia. În urma consultării celei de-a doua liste vom descoperi că oamenii cărora le putem delega sarcini se pot încadra în trei tipologii principale:

- ***aşii:*** persoanele capabile şi experimentate. Ei au nevoie de mână liberă; dacă ne este solicitat ajutorul, e bine să tratăm problema în discuţie cu maxim de seriozitate

- ***regii şi reginele:*** persoanele destul de experimentate, dar care au nevoie din când în când să fie sprijinite, ajutate. Este important să verificăm periodic progresele înregistrate de aceştia şi să le monitorizăm discret performanțele încurajându-i în acelaşi timp
- ***valeții:***aceştia trebuie să învețe cum să procedeze; aşa că s-ar putea să nici nu-i fi luat în calcul ca persoane disponibile pentru delegare. Lipsa de experiență însă nu are nimic de-a face cu lipsa capacităților. Dacă li se explică cea ce trebuie să ştie pentru rezolvarea problemei şi li se dă autoritatea cuvenită, vor câştiga încrederea în ei şi se vor descurca de minune. Lor li se aplică cel mai bine vorbele lui Charlie Jones: "fiecare om poartă în sine o scânteie, dar trebuie să sufle cineva pentru a se aprinde focul".
- ***jokerii:*** ei nu fac parte din pachetul de cărți, dar pot fi însă solicitați la nevoie. Valoarea lor reală "iese la suprafață" atunci când trebuie rezolvată o problemă urgentă sau specială. Când suntem copleşiți de ceea ce avem de făcut, să apelăm la ei.

Numai cunoscând aceste categorii şi recunoscând calitățile acestea la oamenii noştri putem delega eficient. Şi să nu uităm devizele pentru fiecare: "să ne instruim valeții", "să ne motivăm regii şi reginele", "să ne lăsăm pe mâna aşilor" şi "să ținem la îndemână un joker"

b) informarea: adică punerea în temă a persoanei delegate printr-o prezentare cât mai corectă a sarcinii. Această prezentare trebuie să vizeze:

- ce aşteptăm de la persoana respectivă
- de ce trebuie realizată activitatea delegată
- cum se integrează probelma în cadrul general
- discutarea detaliilor: responsabilitățile pe care le cedăm; elementele sarcinii; autoritatea cu care îl investim pe cel delegat
- descrierea contextului în care va trebui să-şi desfăşoare sarcina şi a limitelor acestuia (dacă şi cât îi este permis să le depăşească)
- fixarea standardelor vizând: cantitatea, calitatea, timpul, costurile etc
- pregătirea. Această etapă este printre cele mai importante chei ale succesului activității. Ea presupune trecerea în revistă a calităților, experienței şi cunoştințelor pe care le are delegatul, identificând în acelaşi timp "zonele" în care este nevoie de pregătire suplimentară. Pregătirea implică două aspecte:
  - ***îndrumarea*** oamenilor, astfel încât ei să-şi folosească inițiativa şi sistemul proriu de gândire; aspect ce presupune:
    - să le adresăm întrebări logice pentru a-iajuta să deducă singuri cum tebuie făcut un anumit lucru

- să le dăm informații suplimentare dacă nu s-au lămurit asupra problemei, sau (chiar mai bine) să le spunem unde pot găsi aceste informații şi să le lăsăm plăcerea de a le lua singuri
- să îi încurajăm să ia decizii (dacă acesta include şi soluții privind rezolvarea problemei, cu atât mai bine)

➢ ***instruirea:*** porneşte de la principiul că orice lucru se poate învăța cu mult mai uşor dacă se foloseşte puterea exemplului. De aceea va trebui să parcurgem 4 etape:

- vom arăta cum se face
- repetăm încet, explicând ceea ce facem
- rugăm persoana pe care o instruim să încerce singură, în timp ce noi intervenim numai dacă este nevoie
- în final o lăsăm să facă totul singură

• pregătirea monitorizării: vom stabili de comun acord cu delegatul modul în care îi vom supraveghe activitatea şi o vom sprijini pe parcurs. De aceea:

- vom elabora împreună un sistem prin care sarcina delegată să fie monitorizată

– vom programa exact noua întâlnire sau următoarlel, dacă sarcina este pe termen lung
– îi vom aminti persoanei delegate că stăm în permanență la dispoziția ei pentru întrbări

7. Etapa finală a delegării vine de la sine: după ce am stabilit dacă şi ce trebuie delegat, cui, ce rezultate trebuie obținute şi cu ce riscuri (şi costuri) pentru noi şi după ce am parcurs procedura de selectare şi pregătire a delegaților, mai avem doar un singur lucru de realizat. Să ne asigurăm că într-adevăr persoana aleasă acționează conform planurilor şi mai ales că poate face față sarcinii; că activitatea se aflã pe drumul cel bun, spre rezultatul urmărit. Acest proces se numeşte monitorizare şi ne aduce aminte că delegarea înseamnă nu să dăm altcuiva o teabă de care nu avem timp, ci că altcineva rezolvă probleme ale noastre, adică lucruri care ne vizează în mod direct şi imediat pe noi. Uneori s-ar putea să fie suficientă o verificare, la final, alteori va fi necesar să stăm permanent "în gardă" pentru a vedea orice nor întunecat încă din momentul în care apare la orizont. În funcție de tipologia persoanelor alese. Monitorizarea constă în a verifica trei specte:
   - Ce ar fi trebuit să se întâmple

- Ce se întâmplă de fapt
- Dacă este vreo diferență între cele două

8. Chiar dacă în urma monitorizării constatăm că delegatul se descurcă de minune cu sarcina încredințată, să nu nu uităm că oamenii au totuşi nevoie de sprijin, încurajare şi chiar verificare. Cu atât mai mult atunci când apar probleme şi se află în dificultate. În astfel de momente noi trebuie să decidem cât de serioasă este problema şi ce trebuie făcut pentru a remedia situația. Apoi vom lua măsuri în funcție de dimensiunile necazului:
   - ***Problemele minore:*** se abordează prin planificarea unei şedințe sau discuții, prin solicitarea unui raport la zi
   - ***Problemele majore:*** ceea ce corespunde situației în care lucrurile sunt cu susul în jos, se abordează prin oferirea de a ne participa la rezolvarea lor. Vom explica ferm faptul că nu vrem să învinovățim pe nimeni, ci numai să ajutăm la remedierea situației.
   - ***Catastrofele:*** indiferent că sunt iminente ori s-au produs deja, impun cu necesitate ca noi să preluăm conducerea. Nu vom trage pe nimeni la răspundere ci ne vom concentra întreaga atenție pe rezolvarea problemei, lăsând pentru după aceea sancționarea responsabililor.

9. Şi în finalul finalului, să evităm a cădea în cea mai frecventăă capcană a delegării: aceea de a "uita" să recunoaştem meritele celor ce-au muncit în locul nostru. De aceea să ținem minte mereu că delegarea înseamnă nu doar îndeplinirea unor sarcini, ci în primul rând valorizarea unor oameni!

12. CUM SĂ DEVENIM UN BUN PROFESIONIST

Nici unul dintre noi nu va obține nimic valoros în viață până când nu va asculta de acea voce interioară pe care n-o poate auzi decât el.
R.W.Emerson

1. De regulă profesionistul a fost definit ca acea persoană care obține performanțe ridicate într-un anumit domeniu determinat (aceasta spre deosebire de specialist, care s-a spus că ar fi cel ce a realizat toate greşelile posibil în acelaşi domeniu determinat!). Profesionistul însă ştie un lucru mai presus de toate: pentru el nu definițiile, ci faptele vorbesc. Adică rezultatele finale care spun despre capacitățile şi abilitățile sale, succesele care conturează deopotrivă un portret cât şi o cale de urmat. Şi cel mai sugestiv, această cale a fost prezentată de doi profesionişti: William Uraheck (preşedinte al "Adult Education Institute of New England") şi respectiv colaboratorul său Carl Goeller la cartea "*13 Steps to a more dinamic personality*". Iată ce portret ne conturează ei:

- Profesionistul este persoana care ştie întotdeauna încotro merge, de ce şi cum poate ajunge acolo
- Lui îi place munca pe care o face pentru că o face bine; şi o face bine pentru că îi place
- Are de regulă o idee bună atunci când i se cere, şi, în plus, alte câteva, fără ca cineva să-i fi cerut acest lucru

- Profesionistul a muncit din greu pentru a deveni un expert în domeniul său de activitate şi, cu toate acestea, continuă să muncească cel puțin cu aceeaşi pasiune
- Este destul de realist pentru a fi conştient de faptul că face greşeli, şi destul de inteligent pentru a nu face aceeaşi greşeală a doua oară
- Este un om sincer, cu un entuziasm molipsitor. Admite înfrângerea, dar este hotărât să o ia de la capăt dacă este necesar.
- Este un om analitic: învață să deosebească ceea ce este important de ceea ce nu, şi are capacitatea de a înțelege că în viață avem de-a face cu ambele categorii de lucruri. De aceea are în vedere totdeauna şi detaliile dar nu se lasă copleşit de ele
- Profesionistul ştie să conducă fără să fie un dictator şi să urmeze pe alții fără a-i linguşi. Când este conducător îi ajută pe cei subordonați să progreseze, iar când este subordonat face tot ce depinde de el ca şeful său să se bucure de succes
- Profesionistul nu aşteaptă să i se spună ce să facă; el face singur ceea ce trebuie!
- Profesionistul este creator, dar lipsit de excentricități, un om curajos, dar nu nesăbuit, un om rafinat, dar lipsit de fanatism.

2. Ce ar trebui noi să facem pentru a ne apropia de acest model? În primul rând să ştim că toate aceste lucruri se învaţă. Nimeni nu se naşte profesionist, ci devine prin muncă susţinută, dublată de efort şi dorinţa personală de a deveni astfel. Dacă succesul este o cale, atunci profesionistul e cel ce o parcurge. Profesionistul este un rezultat în continuă perfectare, o disciplină individuală şi un standard al dezvoltării personale.

3. Vom şti că ne apropiem de modelul profesionistului dacă:

- ne preocupăm permanent de îmbogăţirea cunoştinţelor de specialitate, dar lărgim în acelaşi timp şi cultura generală
- sporim experienţa personală atât profesională, cât şi în alte (cât mai multe) domenii ale vieţii
- menţinem contactul cu un număr cât mai mare de specialişti, de oameni apreciaţi ca profesionişti, de persoane care obţin succese, indiferent că sunt din acelaşi domeniu cu noi sau din altele. Domeniile sunt limbi diferite, dar succesul este un drum; de la toţi aceşti oameni vom învăţa cum să parcurgem acest drum, indiferent de limbajul în care ei vorbesc
- comparăm permanent rezultatele şi metodele proprii cu ale celorlalţi şi "împrumutăm" mereu de la ei orice aspect care se poate dovedi util perfecţionării noastre; lucrurile valoroase şi utile trebuie să le luăm indiferent de la cine vin acestea,

cu atât mai mult când au fost deja “probate”, puse în practică de profesionişti

- ne învingem teama de greşeală şi eşec. Toate lucrurile trebuie făcute ca şi cum am avea o împuternicire specială din partea cuiva. Aceasta este atitudinea interioară şi exterioară a unui adevărat profesionist
- ne dezvoltăm umorul personal. Unii îl au din naştere, dar la fel de bine îl putem învăța. Dovada: profesiunea de actor, cea mai veche şi cea mai universală profesiune. Ne naştem cu abilitatea de a ne preface, de a juca roluri, de a intra în pielea diverselor persoanaje, de a trăi experiențe variate etc. Ține de condiția noastră umană.

4. Ne vom manifesta ca profesionişti în activitate dacă:

- acționăm cu entuziasm pentru îndeplinirea îndatoririlor specifice funcției şi profesiei, ceea ce presupune că:
  - executăm instrucțiunile şi sarcinile postului sau funcției în organiație ori la locul de muncă
  - suntem meticuloşi în realizarea acestoram dar nu ne pierdem în detalii inutile şi mai ales respectăm termenele stabilite
  - nu fugim de răspundere dacă lucrurile nu au ieşit exact aşa cum trebuia şi nu ne scuzăm pentru nereuşită ci căutăm să

îndreptăm această stare de lucruri din proprie inițiativă şi pe cheltuiala (de timp şi efort, în primul rând) proprie

– ne preocupăm ca toți subordonații sau asociații noştri să acționeze corect pentru realizarea propriilor sarcini şi atribuții

- suntem pregătiți să preluăm sarcinile cele mai grele, chiar pe acele pe care alții le refuză sau evită
- facem eforturi mai mari decât alții sau decât ni se cere
- apreciem corect oamenii cu care lucrăm, împărțind cu ei succesul, bucuria şi recompensele, dar ferindu-i de responsabilitatea şi durerea înfrângerilor

5. Pentru menținerea statutului de profesionist sunt de asemenea necesare eforturi suplimentare celor destinate obținerii lui. Va trebui de aceea:

- să evităm a folosi poziția dobândită pentru a obține avantaje personale în detrimentul altora
- să respectăm demnitatea celor din jur
- să nu facem favoruri nimănui, fiind onest cu toți
- să ne păstrăm cuvântul dat, adică: nu facem promisiuni pe care nu le putem onora şi nu luăm decizii pe care nu le putem pune în aplicare
- nu dăm ordine care nu se pot realiza şi nu cerem lucruri imposibile.

6. Dar în final nu vom uita că cea mai valoroasă profesiune – dar şi cea mai grea – din lume este aceea de OM. Mai mult chiar, aceasta este o condiție şi-un fundament pentru oricare altele. Oricâte cunoştințe am avea, oricâte strategii am deprinde, dacă nu avem solul fertil în care acestea să prindă roade, vor fi precum sămânța spulberată în vânt. Profesionalismul este mai întâi de toate o cerință de caracter.

13. CUM SĂ NE FACEM PLĂCUT ALTORA

Cei ce visează ziua sunt conştienţi de multe lucruri care le scapă celor ce visează numai noaptea
Benjamin Franklin

1. Este poate cel mai uşor capitol din acest curs, datorită faptului că toţi oamenii au o înclinaţie naturală spre a simpatiza cu ceilalţi, spre a considera lucrurile din jurul lor ca fiind frumoase, de a vedea parte plină a paharului. Pesimismul, ca şi repulsia sunt atitudini, nu trăsături de caracter, adică ele se dobândesc pe parcurs prin repetarea unor comportamente greşite şi nu ţin de natura noastră umană. Chiar şi în lumea animalelor vedem că în copilărie puiul de lup şi cel de căprioară, puiul de pasăre şi cel de pisică etc. dacă se întâlnesc se simpatizează şi acceptă ca prieteni; abia mai târziu, ca adulţi învaţă că trebuie să-şi fie duşmani de moarte. La fel în lumea oamenilor, învăţăm să jucăm anumite roluri, dar de multe ori nu ne punem masca potrivită. De aceea, pentru a putea câştiga simpatia celorlalţi, trebuie să trecem dincolo de această mască, să ne adresăm sufletului lor, care, de la natură este întocmai puilor de animale: dornic de comunicare, de schimburi, curios, vesel optimist, îndrăgind viaţa, lumea şi toate lucrurile din jurul său.

2. Pentru a ajunge mai aproape de sufletul oamenilor, însă, va trebui să ţinem cont de următoarele reguli:

- cea mai simplă cale de a face o impresie bună este zâmbetul, dar nu cel zeflemitor, ci acela sincer, deschis.

Zâmbind astfel, ne facem un dublu favor: obținem o deschidere spre sufletul interlocutorului şi în acelaşi timp ne inducem nouă o stare de bine

• pentru orice om numele său este cea mai prețioasă sintagmă; nu trebuie să-l omitem, să-l blamăm sau să-l stâlcim; vom folosi acel nume (poreclă, pseudonim, diminutiv etc) care i-ar place lui să-l audă, potrivit cu statutul (al lui şi al nostru), cu locul, anturajul şi conjunctura adresării

• să manifestăm admirație față de cei cu care lucrăm, trăim sau intrăm în contact. Să-i facem a simți că sunt persoane importante pentru noi; iar dacă vom face aceasta cu sinceritate cu atât mai bine va fi

• să arătăm respectul cuvenit față de părerile altuia. Indiferent cât de bizare ar părea acestea pentru noi, să nu uităm că fiecare om vede lumea dintr-un alt unghi şi de al o altă altitudine. Înainte de a lansa vreun comentariu, să facem efortul de a ne transpune în pielea lui. Dar mai ales să nu încercăm a-i demonstra cuiva în mod zdrobitor că a greşit: cu siguranță ne-am câştiga un duşman.

• dacă am greşit, să recunoaştem acest lucru imediat şi cu sinceritate. Chiar prefăcută la început (în sensul că doar spunem de fațadă, dar nu credem că am greşit), sinceritatea ne va face să ne simțim de două ori mai puternici: o dată că față de noi înşine nu ne-am schimbat poziția, iar apoi întrucât am preîntâmpinat un atac din

afară, din partea celor lezați, care se vor calma astfel sau poate chiar ne vor "ține partea"

• cea mai eficientă cale de a câştiga o dispută este aceea de a o evita. Disputele sunt creații umane, iar nu conjuncturi ale vieții; ceea ce înseamnă că ele pot fi totdeauna evitate. Cu cât mai devreme, mai aproape de rădăcină, cu atât efortul este mai mic, iar intervenția noastră mai eficientă. Deci să fim mereu pe fază

• să începem totdeauna discuțiile cu ceilalți, oricât de dificile ar fi ele, cu calm, în mod prietenesc, nu puşi pe harță. Să privim comunicarea ca pe o cursă atletică de lungă durată: este necesar să alergăm în formație aproape tot timpul traseului şi abia pe ultima linie dreaptă să sprintăm, dacă vrem să obținem succesul

• atunci când urmărim să obținem acordul cuiva într-o problemă delicată, să folosim metoda lui Socrate: îi prezentăm lucrurile în mod gradual, strângând tot mai mult cercul spre interesul nostru, dar având grijă ca de fiecare dată cel în cauză să nu poată spune nu, adică să nu refuze faptul de a păşi înainte pe direcția dorită de noi. Dacă refuză la un pas, nu vom forța înaintarea, ci îi vom lăsa "timp de odihnă" prin învăluiri "călduroase", schimbând subiectul, până când va trece tensiunea astfel creată, pentru ca abia apoi să revenim cu noi atacuri treptate, graduale.

• pentru a obține mai uşor cooperarea cuiva într-o anumită problemă, sau o acțiune comună, va trebui să-i

lăsăm impresia că ideea îi aparține şi că noi doar am preluat-o sau am dedus-o de la el

- să fim gata să-i ajutăm pe toți cei care au nevoie de ajutorul nostru, chiar dacă ei nu-l cer; această atitudine se numeşte "disponibilitate"

- dacă este necesar să reproşăm ceva cuiva, să începem discuția cu o apreciere onestă a calităților acestuia

- să ne amintim mereu că noi oamenii suntem numai în aparență ființe logice, dar în realitate suntem sentimentali, de multe ori împovărați de prejudecăți motivate, de vanități şi mândrie. De aici şi paradoxul rațiunii: se impune cu forța sentimentului.

3. Să ne mai amintim apoi că, aşa cum spunea Marileen Ferguson, "nimeni nu-l poate convinge pe altul să se schimbe. Fiecare dintre noi stă de pază la o uşă a transfigurării care nu poate fi deschisă decât pe dinăuntru". De aici trebuie să pronim atunci când ne raportăm la oameni. Acceptarea diferențelor şi unicității fiecăruia, toleranța şi iertarea este necesar să figureze în capul listei privind comportamentul nostru personal, dacă vrem să avem vreo şansă de a intra în dialog real cu semenii, de a ne face plăcuți, apropiindu-ne cu toată sinceritatea de sufletul lor.

4. De aceea, una dintre devizele de viață a fost formulată de Emanuel Kant "acționează, spunea el, întotdeauna astfel încât să foloseşti umanitatea atât în

persoana ta cât şi în persoana oricui altuia, totdeauna în acelaşi timp ca scop şi niciodată ca mijloc”. Realizând această atitudine clipă de clipă, nu mai trebuie să ne punem problema dacă şi cum să fim plăcuți altora. Fiindcă acest lucru ni-l dorim cu toții în inima noastră.

14. CUM SĂ GESTIONĂM TIMPUL

Cele mai importante lucruri din lume au fost realizate de oameni care nu au încetat a se zbate nici când părea că nu mai e nici o speranță.
Dale Carnegie

1. Sunt binecunoscute zicalele "timpul înseamnă bani" şi "timpul este cea mai prețioasă resursă" – şi din păcate cea mai tragică pierdere – numărându-se printre puținele lucruri din lumea acesata care nu mai pot fi recuperate. De multe ori nici nu ne dăm seama cum tece timpul (de aceea şi spunem "timpul zboară") şi mai grav, nu realizăm faptul că l-am irosit; decât, eventual atunci când este deja prea târziu.

2. Putem împiedica această "risipă" nepermisă, în primul rând conştientizând momentul când începem a ne lăsă furați de "scurgerea" timpului. Ne dăm seama de acest fapt dacă ne recunoaştem în una din următoarele situații-capcană care ne răpesc această resursă:

- Facem acelaşi lucru de două ori pentru că prima dată am uitat ceva
- Realizăm doar jumătate din ce ne-am planificat pentru ziua respectivă şi nu ştim de ce
- Ne întrebăm ce anume s-a întâmplat cu cea mai mare parte a zilei
- Ni se pare că lista cu lucrurile pe care le avem de făcut devine din ce în ce mai lungă
- Ne este imposibil să găsim un document atunci când avem nevoie de el

- Căutăm lucrurile unde nu trebuie, uitând că le-am pus în altă parte

3. Ca în cazul oricărei resurse, şi în situația timpului, primul pas pentru a evita risipa acestuia porneşte de la gestiune, de la "scurgerile" datorate lipsei de organizare şi control. Pentru a identifica aceste adevărate "găuri" consumatoare de timp, trebuie să verificăm dacă nu cumva:

- Facem lucruri care nu ar trebui făcute, în virtutea inerției, a comodității, sau pur şi simplu pentru că nu ne-am gândit. Le recunoaştem foarte uşor: ele nu ne sunt utile şi de multe ori nu sunt utile nici altora
- Facem lucruri care ar putea şi ar trebui făcute de altcineva. Pe lângă faptul că ne consumă timpul, acestea ne pun în situația:
  - de a face lucrul altuia, sau pentru care altcineva este responsabil
  - de a-i învăța pe cei din jur (şi încă foarte repede!) că dacă au o problemă, o vom rezolva noi în locul lor
  - de a nu ne putea realiza propriile sarcini sau obiective, a căror responsabilitate ne revine de asemenea
  - din acest motiv vom ajunge în situația de a fi supraglomerați, de a deveni stresați, a nu mai face față sarcinilor şi a fi forțați să

delegăm altora activități care în nici un caz nu ar fi trebuit delegate. De aceea soluția este să fim atenți şi să delegăm din vreme activitățile, pentru a nu ajunge în situații de criză.

- Unele lucruri pot lua mai mult timp decât ar trebui deoarece:
  - nu suntem suficient de organizați, nefiind capabili să găsim lucrurile necesare finalizării teburilor (indiferent că lucrăm în domeniul relității fizice sau intelectuale, dezordinea este la fel de dramatică)
  - considerăm sarcina dificilă pentru că nu ne-am făcut timp pentru a ne informa în mod corespunzător
  - ne grăbim să trecem al acțiune înainte de a fi stabilit exact ce trebuie să facem
  - facem totul de unul singur

4. De obicei nimănui nu-i place să recunoască faptul că pierde timpul. Dar ce mai uşoară modalitate de a ne da seama de acest lucru este să ne auzim spunând “nu am avut timp”. Scuzele de genul acesta (adresate altora sau față de noi înşine) ascund în spatele lor o altă realitate: nu reuşim să realizăm un lucru încadrându-ne în timp pentru că:

- sarcina nu pare să merite depunerea unui mare efort

- inactivitatea nu pare să ducă imediat la o penalizare serioasă
- există lucruri mai interesante de făcut decât sarcina respectivă
- este uşor să uităm cum să facem lucrurile la timp

5. Churchill a observat cândva că “dacă vrem ca un lucru să fie realizat, să-l dăm unor oameni ocupați”. Şi aceasta deoarece oamenii ocupați:

- sunt dotați cu un simț al urgenței rezolvării problemelor
- iau în serios termenele de finalizare şi nu le place să nu le respecte
- şi-au dezvoltate abilitățile necesare pentru a face lucrurile la timp
- sunt pe deplin conştienți de responsabilitățile ce le revin

6. Următorul pas este să ne stabilim foarte clar obiectivele. Să cunoaştem foarte clar ce este important şi ce este necesar a fi realizat, numai astfel putându-ne plasa în poziția de a controla noi evenimentele, în loc de a ne lăsa controlați de ele. Obiectivele ne vor ajuta:

- să ne concentrăm atenția asupra direcției în care mergem
- să planificăm ceea ce trebuie săfacem în cadrul unui interval de timp dat

- să îi ajutăm pe ceilalți să înțelelagă ce se întâmplă în acel domeniu şi cum să se încadreze în activitate

7. Pentru a stabilieficient obiectivele va trebui:

- să analizăm ceea ce vrem să obă obținem
- să discutăm ideile noastre cu altcineva
- să notăm ceea ce am decis să facem

8. Un alt aspect important al gestiunii timpului, constă în identificarea priorităților. Prioritățile se clasifică în patru mari categorii, în ordine descrescătoare:

- ***sarcini esențiale:*** a căror nerealizare ne va împiedica să ne atingem obiectivele
- ***sarcini ce ar trebui realizate:*** şi care urmează după cele esențiale
- ***sarcini pe care ne-am dori să le realizăm***: la timpul potrivit; de obicei acestea nemaiajungând să fie îndeplinite
- ***sarcini cu o prioritate scăzută*** dar care sunt uşoare şi plăcute, având aceea tendința de a le realiza primele

Chiar dacă orice persoană organizată şi "cu simțul priorităților" va tinde să le realizeze pe primele două, nu trebuie totuşi neglijată importanța celor plăcute şi dorite, care fiind şi uşoare se pot "strecura" în pauzele dintre cele importante şi grele, revigorându-ne psihic şi aducându-ne un surplus de energie la momentele de criză ori blocaje. Este necesar însă, să păstrăm măsura şi să nu uităm că

numai primele două categorii de priorități ne duc înainte pe drumul spre atingerea ogiectivelor. Celelalte sunt precum sarea în bucate. Prea multă îmbolnăveşte organismul, dar prea puțină liseşte viața de savoare. Fiindcă, până la urmă, eficiența şi calitatea oricărui lucru depind, vrem nu vrem, de savoarea pe care acesta ne-o oferă.

9.În afara categoriilor de mai sus trebuie să ținem cont că mai există în meniul vieții un fel special de lucruri: si anume cele urgente. Calitatea lor de bază constă în abilitatea de cameleon pe care o au de a se putea strecura înrândurile oricărora dintre cele patru categorii. Altfel spus, chiar o sarcină cu prioritate scăzută, poate la un moment dat, în funcție de conjuncturi, să devină urgentă, dând peste cap ierarhia planificată de noi. De aceea este recomandabil ca orice plan să aibă un plan de rezervă şi în special să i se aloce o rezervă de timp. Pentru că în viață este ca la piață: socoteala de-acasă nu se potriveşte niciodată cu cea de la târg; totul se negociază, mai ales în materie de timp şi s-ar putea să trebuiască să mai punem la oferta nostră.

10. Indiferent de tipologia sarcinilor şi dificultatea sau urgența lor, rezolvarea oricăreia dintre ele presupune, sub aspectul gestiunii timpului:

- să gândim în perspectivă pentru a ne asigura că avem tot ceea ce ne trebuie pentru ca lucrurile să se desfăşoare în mod productiv şi eficient
- să dispunem de persoanele potrivite şi de materialelel potrivite, la locurile potrivite şi la momentul potrivit
- să spunem oamenilor (colaboratori, subordonați) ce să facă şi la ce standarde să realizeze lucrările, iar dacă este nacesar să-I sfătuim cum să procedeze
- să ne asigurăm că persoanele cu poziții importante sunt la curent cu mersul lucrurilor şi ştiu ce au de făcut pentru a asigura buna desfăşurare a acestora

Toate acestea înseamnă planificare, organizare, dirijare şi control.

11. Legea lui Parkinson spune că lucrurile tind să se extindă până ocupă tot timpul alocat realizări lor. De aceea s-au înființat termenele-limită: fără acestea, puşin elucruri ar fi ajuns să se finalizeze într-un timp rezonabil şi util. Vom aborda termenelel limită pornind de la fianl, din viitor şi venind spre prezent, stabilind pe parcurs alte perioade-limită în interiorul celor mari (după principiul cutie în cutie) un fel de puncte de control pe traseul spre îndeplinirea obiectivelor. O dată ajunşi la un astfel de moment, vom face bilanțul, adică evaluarea a ceea ce am realizat din ce trebuia îndeplinit până în acel punct. Dacă suntem la echilibru, mergem mai departe; dacă balanța

este deficitară, avem o motivație serioasă să schimbăm viteza de lucru: acum avem nu doar de parcurs următoarea porțiune în termen, dar şi de recueperat întârzierile.

12. Sarcinile complexe se abordează după algoritmul pepenelui: le "tăiem" în felii accesibile. Fiecare felie primeşte un plan operațional şi ne ocupăm de ele în ordinea priorităților stabilită conform criteriilor de mai sus. Pentru fiecare componentă ne stabilim un termen-limită şi în cadrul lui anumite puncte de control. Chiar dacă în felul acesta am înzecit numărul sarcinilor, putem fi siguri că acționând astfel am redus de zece ori timpul alocat realizării tuturor. Şi mai ales nu vom abandona pe parcurs.

13. Iar în final o scurtă recapitulare; vom investi corespunzător resursa universală numită "timp" dacă vom ține cont şi de următoarele aspecte:

- stabilim setul de priorități care trebuie îndeplinite (realizate) într-o anumită perioadă sau până la un anumit moment dat
- realizăm listele de repartiăm listele de repartiție a priorităților
- planificăm îi ierarhizăm importanța acestora
- nu ezităm să cerem ajutorul celorlalți sau să delegăm anumite activități

- unitățile mari de timp precum şi activitățile îndelungate trebuie îm[ărțite după metoda "pepenelui"
- facem tot posibilul să prevenim şi evităm întreruperile
- ne luăm rezerve de timp pent fiecare activitate
- nu uităm de necesitatea pauzelor pentru relaxare
- învățăm să spunem NU
- vom avea un nou "prieten" nedespărțit: carnetul de notițe sau agenda de lucru

15. CUM SĂ NE SELECŢIONĂM COLABORATORII

Calea succesului seamănă cu Calea Lactee de pe cer, cre este o îngrămădire de numeroase stele mici, nevăzute fiecare în parte, dar luminoase toate laolaltă. Tot aşa există numeroase calităţi mărunte şi abia perceptibile, sau mai curând daruri şi deprinderi, care aduc izbândă oamenilor.
Francis Bacon

1. Colaboratorii sunt acele persoane care ne dovedesc prin prezența şi fapta lor, nu numai că nu suntem "singuri pe lume" atunci când e vorba de anumite munci, dar şi că ei sunt dispuşi să-şi asume o parte din efortul depus pentru îndeplinirea acestora. Indiferent de statutul acestora în organizație, în firmă sau în viața noastră privată, indiferent de raportul dintre ei şi noi: subordonați, egali, independenți, etc., în orice lucrare pentru realizarea căreia avem nevoie să apelăm la ei este necesar să ținem cont de următoarele reguli, menite a ne "economisi nervii" şi a ne lungi viața. Iar uneori, chiar mai important, de calitatea colaboratorilor depinde finalizarea lucrării sau diferența dintre succes şi faliment.

2.Iată câteva dintre regulile ce trebuie respectate la alegerea colaboratorilor:

- ne vom îndrepta atenția către oamenii cu inițiativă, care să aibă sau să fie dispuşi a căuta şi descoperi soluții, sau măcar a veni cu sugestii gândite
- vom selecta oameni care să fie în mod real interesați de colaborarea cu noi; să conştientizeze beneficiile şi

aventajele pe care ei înşişi le obţin, să simtă că muncind pent sau alături de noi, muncesc totodată şi pentru ei înşişi

- vom verifica dacă cel vizat pentru colaborare are resurse proprii la dispoziţie, sau depinde de alte persoane ori conjuncturi; de asemenea resursele trebuie să aibă legătură cu lucrarea pentru care îl angajăm
- un colaborator valoros este, dacă nu un super-profesionist în domeniu, cel puţin un om care ştie să-şi facă treaba ce-i revine, fără a ne sâcâi pe noi tot timpul cu întrebări inutile; el gândeşte mai mult şi se concentrează asupra sarcinilor sale, înţelegând principiile generale ale lucrării şi având viziunea de ansamblu asupra acesteia, va deduce singur anumite răspunsuri, intuind de multe ori chiar şi intenţiile patronului lucrării
- va trebui să ne asigurăm că persoana vizată poate înţelege corect dimensiunile şi datele generale ale lucrării, precum şi situaţiile ce pot să apară pe parcurs; de aceea îi vom prefera pe cei care nu se avântă să acţioneze din "primul impuls" (aşa numitul şi în egală măsură periculosul "instinct profesional") ci vor analiza porblemele "la rece", gândind de zece ori înainte de a acţiona o dată; chiar dacă uneori ei sunt mai lenţi, totdeauna însă lucrarea este mai temeinică

- ne vom asigura de asemenea că persoana este capabilă să termine treba începută; vom face acest lucru solicitând informații despre trecutul, experiența şi rezultatele deja dobândite în domeniul care ne interesează pe noi
- vom avea grijă şi la respectarea termenelor; există situații frecvente când apar motive obiective şi independente de voința umană, însă când avem în față o persoană indisciplinată, necontrolată, neorganizată, putem fi siguri că nici nu e necesar să mai intervină vreun "motiv obiectiv", cele subiective sunt arhisuficiente pentru a ne garanta neăncadrarea în termene
- vom căuta oameni curajoşi şi optimişti, care în fața greutăților nu se descurajează, ci privindu-le ca pe o probă personală, o competiție cu sine însuşi, vor căuta cu orice preț să le rezolve, chiar şi fără să-i fi fost neaparat cerută aceasta prin însărcinarea lucrării; Churchill spunea "pesimistul vede în fiecare oportunitate o dificultate; pesimistul face din fiecare dificultate o oportunitate"

3. Va fi necesar să mai ținem cont apoi şi de următoarele aspecte:

- întotdeauna se măsoară şi apreciază numai rezultatul concret al muncii, nu şi zgomotul care-l însoțeşte

- să nu ne lăsăm înşelați de cei care neglijează detaliile, afirmând că sunt preocupați de lucruri majore, de ansamblul problemelor
- să evităm pe cei care au predilecție pentru rezolvarea problemelor prin scrisori sau şedințe, ocazie cu care încearcă, în fapt să le paseze
- să nu angajăm niciodată pe cineva :

– care vine însoțit de: a) sclavul său, b) avocatul sau cu un casetofon după el, c) bodyguardul, d) ursulețul de pluş, e) escorta de poliție, f) mama
– care se laudă că este mai deştept decât toți “cei trei ticăloşi pentru care a lucrat înainte”.
– a cărui biografie este mai lungă de patruzeci de pagini.
– a cărui biografie este scrisă cu carioca.
– care se trezeşte din când în când vorbind păsăreşte
– care izbucneşte în suspine sfâşietoare când i se cere să numească o persoană de la care se pot cere referințe
– care nu poate distinge culoarea părului şi a ochilor cuiva
– care printr-un ordin al tribunalului, se află într-o permanentă stare de sedare intravenoasă
– care încearcă să impresioneze cu repertoriul său de bancuri triviale
– care la rubrica de cerințe salariale, scrie “ Îl vreau pe tot acum!”

4. Atunci când angajăm un colaborator, vom ține de asemenea cont de următoarele calități necesare unei persoane pentru a se încadra într-o echipă de succes:[1]

- Atitudine pozitivă - capacitatea de a vedea oamenii şi situațiile într-o lumină pozitivă.
- Nivel înalt de energie-rezistență şi dorință de a munci susținut fără a se extenua repede.
- Căldură personală – un fel de a fi care atrage oamenii.
- Integritate – caracter solid, de încredere, consecvență în vorbe şi fapte.
- Simț al responsabilității – rezolvă întotdeauna problemele până la capăt; nu găseşte scuze; sarcină trasată-sarcină îndeplinită.
- O bună autoreprezentare – are o reprezentare pozitivă asupra sa, asupra celorlalți şi asupra vieții.
- Capacitate mentală – abilitatea de a învăța pe măsură ce se înmulțesc cerințele.
- Vocație de conducător – influență asupra celorlalți.
- Vocație de adept – capacitatea de a se supune.
- Lipsa problemelor personale – viața personală, familială şi profesională sunt în regulă.
- Abilitatea de a lucra cu oamenii – talentul de a

[1]. Dupa John. C. Maxwell – "Dezvoltă liderul din tine", Editura Maltea, Bucureşti, 1993

atrage oamenii şi de a-i forma.

- Simțul umorului – se bucură de viață, nu se ia în sine prea serios.
- Elasticitate – abilitatea de a “face un salt înapoi “ atunci când se ivesc probleme.
- Recorduri personale – dovedeşte experiență şi success.
- Dorințe mari – sete de succes şi dezvoltare personală.
- Autodisciplină – dispus să “plătească prețul” şi să valorifice succesele.
- Creativitate – capacitatea de a avea soluții şi de a rezolva probleme.
- Flexibiliate – nu se teme de schimbare; fluid; progresează odată cu organizația.
- Vede “imaginea de perspectivă” – capabil să privească dincolo de interesele personale.
- Intuiție – capacitatea de a discerne şi de a simți o situație fără a deține date concrete.

5. Dacă trebuie să lăsăm pe altcineva să selecteze un colaborator sau să angajeze în locul nostru este bine să ținem cont de faptul că persoanele de mare valoare recrutează oameni de mare valoare pe când cele de nivel mediu, colaboratori mediocrii.

16. CUM SĂ ABORDĂM CONFLICTELE

Sensul încercărilor vieții este înnoirea; ele siocănesc rugina de pe suflet. Încercările grele ce se abat asupra nostră ne descoperă pe noi înşine, cei uitați nouă
Ernest Bernea

1. Conflictele reprezintă situații normale de viață. Fie că le recunoaştem, fie că le negăm, conflictele sunt realități care ne pun la încercare deopotrivă abilitățile personale (în special cele de comunicare şi stăpânire de sine) cât şi relațiile noastre cu ceilalți. De câte ori nu s-au destrămat prietenii din cauza unor simple neânțelegeri (dealtfel minore) dar "inflamate" şi "cronicizate" datorită negării situației conflictuale sau necunoaşterii modului corect de abordare. Orice conflict negat, reprimat, camuflat duce implicit la oserie de efecte negative precum:

- scade implicarea în activitate
- diminuează sentimentul de încredere în sine
- polarizează pozițiile şi duce la formarea de coaliții
- alterează sentimentul de integrare şi comuniune socială, ducând la comportamente de respingere şi intoleranță față de semeni sau de membri unor grupuri
- creează dileme morale şi probleme de conştiință
- dă naştere la dificultăți în luarea deciziilor etc

2. Avem tendința de a nega sau reprima conflictele, datorită unor convingeri eronate cu privire la situația pe

care acestea o creează. Printre cele mai frecvente convingeri se numără următoarele:

- conflictul se rezolvă de la sine; timpul vindecă toate rănile
- confruntarea cu o problemă sau o dispută este un lucru întotdeauna neplăcut şi tebuie evitat
- prezența unui conflict este semnul unui management prost al relațiilor noastre cu semenii sau în rândul organizației
- orice conflice este prin definiție negativ şi distructuv
- conflictele nu se rezolvă decât prin compromis; totdeauna trebuie cineva să piardă
- a avea un conflict este semn de slăbiciune sau vulnerabilitate

3. În ciuda acestor credințe larg răspândite (ceea ce le poate face să pară naturale), conflictul produce, de cele mai multe ori (şi în special dacă este abordat corespunzător, cum se va vedea mai jos) rezultate pozitive:

- creşte motivația pentru schimbare
- îmbunătățeşte identificarea problemelor şi a soluțiilor
- creşte coeziune aunui grup (sau familie) după rezolvarea problemelor şi întăreşte raporturile interumane
- creşte capacitatea de adaptare la realitate

- oferă oportunităţi spre o mai bună cunoaştere de sine şi cunoaştere a celorlalţi (memri familiei, organizaţiei, parteneri de diverse coloraturi etc.)
- dezvoltă capacităţile noastre de a învinge obstacolele, precum şi creativitatea personală

4. Există mai multe stiluri de abordare a conflictelor, ce pot fi utilizate şi adaptate în funcţie de situaţia concretă. Totul ţine de dorinţa noastră de a "negocia" acel conflict, de a trece dincolo de acest obstacol ieşit în drumul nostru la un momnet dat. De aceea următoarele trei categorii de abordare pot fi utilizate fie independent, fie succesiv ori chiar combinate. În funcţie de abilităţile noastre de comunicare (aşa cum vom arăta mai jos). Cele trei mari stiluri sau metode sunt:

- ***metoda "câştig-pierdere":*** sau a compromisului, când una dintre părţi primeşte ceea ce a cerut a fi rezolvat, iar cealaltă "lasă de la ea" sau este nevoită să renunţe datorită inferiorităţii faptice a poziţiei sale în situaţia concretă. Toată strategia constă în a observa noi primii situaţia de inferioritate şi a contabiliza câştigul final. De multe ori retragerea nu înseamnă înfrângere (dacă este realizată la momentul oportun) ba chiar poate să ne aducă şi beneficii dacă am "negociat-o".
- ***metoda "pierdere-pierdere":*** această metodă vizează un dublu compromis şi de obicei se rezolvă

printr-o negociere. Deşi poate fi greu de crezut că dă rezultate, multe războaie s-au gesionat prin acestă metodă, care în final, chiar dacă nu aduce imediat beneficiile vizate, totuşi nu produce pierderi şi lasă totodată fiecărei părți speranța (şi şansa!) de a reveni altă dată când va fi mai bine tregătită. Gândind astfel, fiecare parte se vede pe moment cu un dublu câştig, înlăturând totodată starea de risc şi incertitudine asupra pozițiilor. Sub aspect psihic tensiunea a trecut şi aceasta este tot ceea ce se vizează

- ***metoda "câştig-câştig":*** aceasta este cea mai uşoară modalitate, când ambele părți nu se simt în contradicție prorriu-zisă una cu cealaltă, ba mai mult, fiecare vizează câştigul, dar acest câştig propriu ține în mod vital de câştigul celeilalte părți. Exemplul cel mai des şntâlnit este negocierea prețului între vânzător şi cumpărător, fapt ce nu mai impune nici un fel de comentarii.

5.Pentru punerea în practică a metodelor de mai sus, este de asemenea necesar să ne însuşim ***principiile generale de mangement al conflictelor***, precum şi regulile de eficientizare a comunicării-ascultării asertive. Acestea sunt tatate într-o secțiune separată a prezentului curs, aşa că în continuare să vedem ce trebuie să facem pentru a avesa succes în managementul conflictelor:

- să menținem o relație pozitivă pe întraga perioadă a conflictului prin: ascultare activă, utilizarea întrebărilor deschise
- să facem diferența dintre evenimente, comportament şi interpretare acestora, evaluarea diferitelor opțiuni
- să ne focalizăm pe problemă şi nu pe persoană
- să folosim termeni concreți, specifici, comportamnetali în descrierea situației şi nu generali
- să utilizăm un limbaj adecvat, care să nu catalogheze, evalueze sau arunce vina pe celălalt (chiar dacă noi suntem "convinşi" că el poartă întrega responsabilitate); să spunem de exemplu "a apărut o problemă..." şi nu "*tu* ai creeat o problemă..."
- să utilizăm comunicarea directă fără a reacționa cu propriile noastre argumente; să clarificăm întrebările, să solicităm informații pentru înțelegerea situației concrete
- să evităm etichetarea interlocutorului şi evaluarea impactului pe care conflictul îl produce asupra relației sau organizației
- să identificăm barierele în rezolvarea conflictului şi să le evităm. Acestea pot fi:
  - judecarea persoanei şi nu evaluarea mesajului
  - căutarea de contraargumente
  - reacția prematură

- ascultarea interlocutorului pentru a evalua greşelile şi nu pentru a înțelege mesajul
- convingerea că numai noi avem dreptate
- să ne lăsăm pradă sentimentelor de moment, sau dimpotrivă celor acumulate de-a lungul timpului
- convingerea că "pomul rău nu poate face roade bune" etc.

- să utilizăm întreaga noastră experiența şi deprinderile de rezolvare a conflictelor în abordarea fiecărui moment tensionat, încă "din faşă", înainte de a se agrava
- să utilizăm întrebări deschise, care permit interlocutorului să-şi exprime atitudinile, credințele, valorile, sentimentele şi opțiunile asupra unei probleme abordate (de fapt aici îşi au originea majoritatea conflictelor) şi să evităm întrebările închise (acelea care generează răspunsuri în termeni de "da" şi "nu") precum şi pe cele interogativ-justificative ("de ce?", care sunt percepute ca o socoteală cerută, adică sub aspectul conflictului echivalează cu faptul de a pune paie pe foc!).

6. Să ne amintim mereu că de cele mai multe ori (iar în cazul conflictelor aproape totdeauna), aîa cum spunea Iordache Bota "tot ce are nevoie un om este o mână de ținut şi o inimă de înțeles"!

17. CUM SĂ COMUNICĂM ŞI ASCULTĂM ASERTIV

Acţionează întotdeauna astfel încât să foloseşti umanitatea atât în persoana ta cât şi în persoana oricui altuia, totdeauna în acelaşi timp ca scop şi niciodată ca mijloc.
Emanuel Kant

1. Comunicarea asertivă s-a dezvoltat ca o modalitate de adaptare eficientă la situaţii conflictuale interpersonale, lipsa asertivităţii fiinda astăzi considerată una dintre cele mami importante surse de inadecvare socială. Asertivitatea este rezultatul unui set de atitudini şi comportamente învăţate care au ca şi consecinţe pe termen lung:

- creşterea încrederii în sine
- îmbunătăţirea relaţiilor sociale
- respectarea persoanei şi drepturilor celorlalţi
- sporirea coeficientului de integrare socială
- formarea unui stil de viaţă sănătos
- îmbunătăţirea capacităţii de a lua decizii responsabile
- dezvoltarea abilităţii de management al conflictelor

2.Pe scurt asertivitatea înseamnă abilitatea de a ne exprima emoţiile, sentimentele credinţele şi convinerile fără a afecta şi ataca drepturile celorlalţi; asertiviatea în comunicare reprezintă abilitatea:

- de comunicare deschisă, directă şi onestă, care ne face să avem încredere în noi şi să câştigăm respectul celorlalţi

- de exprimare a emoţiilor şi gândurilor într-un mod în care ne satisfacem nevoile şi dorinţele, fără a le deranja pe ale interlocutorului
- de a iniţia, menţine şi încheia o conversaţie într-un mod plăcut
- de a împărtăşi opiniile şi experienţele cu ceilalţi
- de a exprima emoţiile negative, fără a ne simţi stânjenit sau a-l ataca pe celălalt
- de a solicita cereri sau a refuza cereri
- de a exprima emoţii pozitive: bucuria, afinitatea faţă de cineva, atracţia etc.)
- de a fac complimente şi de a le accepta
- de a spune “nu” fără a ne simţi jenaţi sau vinovaţi
- de a manifesta recunoaştere şi responsabilitate faţă de convieţuirea alături de ceilalţi

3.Un obstacol major în faţa dezvoltării comportamentului asertiv îl reprezintă ***comportamentul pasiv***, adică atitudinea de a încerca să evităm conflictele cu orice preţ, de a ne dori ca toată lumea să fie mulţumită fără a ţine cont de drepturile sau dorinţele noastre personale, de a nu solicita, de a nu înnainta cereri, de a nu lupta pentru a câştiga drepturile sau pentru a apăra opiniile personale, dar în acelaşi timp a ne aştepta ca ceilalţi să ne ofere pe tavă satisfacerea dorinţelor noastre sau recunoaşterea la care aspirăm fără a mişca un deget. Conduita pasivă duce

la frustrare, iritare, dezamăgire, respingere, nemulțumire față de ceilalți şi față de noi înşine.

Motivele cele mai frecvente pentru care adoptăm (de multe ori fără să ne dăm seama la început) conduite pasive, opuse asertivității sunt cel mai frecvent următoarele:

- avem convingerea (dealtfel cât se poate de falsă) că dacă oamenii vor cunoaşte dorințele sau sentimentele noastre nu vom mai fi apreciați sau acceptați
- credem că este mai bine să evităm conflictele şi să menținem pacea cu orice preț şi prin orice mijloace (este ca şi cum în loc să tratăm o boală am cocheta cu ea până ar ajunge în starea critică)
- considerăm pasivitatea noastră ca fiind un exemplu de politețe sau bunătate
- considerăm că a nu fi pasiv înseamnă a fi arogant sau agresiv
- nu avem încredere suficientă în propriile valori şi opinii, consinderând astfel că "ne facem de râs" dacă arătăm cine suntem, ce simțim, care este opinia noastră la un moment dat, sau cum privim noi lumea

4.La polul celălalt față de pasivitate, la fel de negativă cu privire la asertivitate se dovedeşte a fi ***comportamentul agresiv***. Agresivitate este acea reacție deloc naturală (deşi există voci care cred în mod eronat că unele temperamente ar fi "mai agresive" decât altele) prin care:

- îi blamăm şi acuzăm în mod neântemeiat pe ceilalți pentru orice aspect al vieții cotidiene care la un moment dat nu ne convine
- încălcăm în mod deliberat regulile şi convențiile (familiale, sociale, de grup etc)
- ne prefacem (şi ne antrenăm în acest sens) a fi insensibili la sentimentele şi nevoile celorlalți (aspect foarte periculos, căci toate comportamentele se pot învăța, indiferent că sunt pozitive ori negative, dar din păcate, de multe ori dezvățul este cu mult mai greu decât deprinderea lor, în special a celor negative)
- nu respectăm oamenii şi căutăm să le arătăm aceasta cu fiecare prilej
- credem că avem întotdeauna dreptate şi ne impunem opiniile prin forță sau violență
- considerăm că drepturile şi persoana noastră sunt mai importante decât orice altceva sau altcineva
- suntem mai tot timpul ostili şi furioşi

5. Pentru a putea evita aceste două capcane extreme şi a păstra şi cultiva linia de mijloc a comportamentului asertiv, este necesar, în afară de cunoaşterea lor şi de atenția/ autocontrolul continuu, a respecta şi ***câteva principii de bază ale comunicării asertive:***

- să spunem "nu" atunci când ne este încălcat un drept sau o valoare personală; dar să facem aceasta

imediat şi nu mai târziu, căci în cazul acesta "mai târziu" înseamnă mai totdeauna "prea târziu"

- să ne motivăm afirmațiile fără a ne justifica; nu să cerşim scuze, ci să arătăm demnitate şi respect, atât pentru noi cât şi pentru celălalt
- să ne exprimăm opiniile personale specific şi clar, fără a folosi formulări generale
- să fim cât mai direcți posibil; să nu mascăm sau ascundem lucrurile; tot ce există în lumea asta are un nume şi îi place să fie apelat cu acesta: deci "să spunem lucrurilor pe nume"!
- să cerem mereu feed-back pentru evitarea sau prevenirea greşelilor de interpretare; să ne amintim că de cele mai multe ori în lumea oamenilor "vorbim împreună dar ne înțelegem separat"; trebuie să evităm cu orice preț aceasta
- să schimbăm discuția sau să evităm persoana atunci când nu suntem în postura de a comunica asertiv
- să facem referiri la comportamentul negativ al unei persoane folosind remarci pozitive
- să ne focalizăm pe comportament şi nu pe persoană atunci când vrem să facem o remarcă
- să precizăm comportamentul dorit şi să oferim alternative ale comportamnetului pe care vrem să îl schimbăm

- să analizăm totdeauna costurile şi beneficiile comportamentului

6. Există situații când se pare că nu avem altă soluție decât să adoptăm un comportament defensiv. Astfel de momente sunt în general acele în care suntem supuşi criticii. Există însă unele strategii prin care putem evita să cădem în acestă capcană a lipsei de asertivitate. Trei dintre acestea sunt următoarele:

- ***solicităm mai multe informații:*** acuzațiile abstracte de genul "Eşti nedrept!" sau "Niciodată num-ai înțeles!" fac dificilă înşelegerea a ceea ce vrea interlocutorul să ne comunice. O formulare care să solicite mai multe informații este cea mai eficientă atunci când ni se pare că suntem criticați; de exemplu: "Care dintre lucrurile pe care le-am făcut ți se par nedrepte?" sau "Când aveai nevoie de ajutorul meu şi nu ți l-am oferit?"
- ***utilizăm parafrazarea:*** prin această metodă clarificăm mezajul pe care vrem să-l transmitem interlocutorului. De cele mai multe ori o cineva utilizează critica atunci când i se pare că nu i se acordă prea multă atenție; parafrazând, îl ajutăm să-şi conştientizeze şi comunice mai bine nevoile proprii
- ***analizăm consecințele comportamentului*** asupra noastră şi asupra interlocutorului. Anumite

comportamente provoacă neplăceri pentru ceilalți fără ca persoana să-şi dea seama de acest lucru, iar critica nu îl ajută în acest caz cu nimic.

7. În orice conjunctură, însă, pentru a putea face uşor diferența între comportamentele extreme şi – am văzut negative, atât pentru noi cât şi pentru ceilalți – un ghid practic de orientare şi evaluare a fiecărei situații concrete îl reprezintă lista ***drepturilor asertive***:

- dreptul de a decide care sunt scopurile şi prioritățile personale
- dreptul de a avea valori, convingeri, opinii proprii
- dreptul de a nu ne justifica şi a nu da explicații privind viața noastră
- dreptul de a spune celorlalți cum am dori să se poarte cu noi
- dreptul de a ne exrpima fără să-l rănim pe celălalt
- dreptul de a spune "nu", "nu ştiu", "nu înțeleg", sau "nu mă interesează"
- dreptul de a cere informații şi ajutor
- dreptul de a face greşeli, de a ne răzgândi
- dreptul de a a fi acceptat ca imperfect
- dreptul de a avea uneori perforamnțe mai scăzute decât potențialul nostru
- dreptul de a avea relații de prietenie numai cu persoanele cu care ne simțim confortabil
- dreptul de a ne schimba prietenii

- dreptul de a ne dezvolta viața aşa cum ne dorim

8. ***Ascultarea activă*** reprezintă o altă cheie pentru adoptarea unui comportament asertiv. Nevoia de a fi ascultați este parte componentă a trebuinței majore a oamenilor de a fi acceptați şi valorizați potrivit cu propria lor identitate şi unicitate; în acest sens ascultarea devine modalitatea prin care arătăm altora că îi respectăm şi că persoana lor reprezintă ceva pentru noi. Ascultarea activă se realizează prin adoptarea unor ***strategii de comunicare*** precum:

- comunicare nonverbală (tonul şi intensitatea vocii, mimica, gestica) să fie adecvată conținutului şi stării afective a interlocutorului
- contact vizul cu interlocutorul fără a-l fixa cu privirea
- să ne asigurăm că am înțeles corect ceea ce ne-a comunicat interlocutorul prin formule de genul " ceea ce vrei tu să-mi spui este că..."
- să ascultăm interlocutorul fără a fi preocupați de răspunsurile pe caer trebuie să le dăm
- să apelăm la afirmații de genul "hmmm", "da", "înțeleg"
- ascultarea să nu fie evaluativă: să nu facem judecăți de valoare în funcție de propriile atitudini şi convingeri, în termeni de "bine" sau "rău",

“acceptabil” sau “neacceptabil”, “potrivit” sau “nepotrivit”, “interesant” sau “neinteresant” etc

- să nu filtrăm informațiile în funcție de interesele şi convingerile personale
- să nu utilizăm etivhete în dorința de a integra interlocutorul într-o anumită categorie
- ascultarea să nu se centreze numai pe mesajul verbal; cele mai multe mesaje (şi mai ales cele mai autentice) se transmit prin comunicarea non-verbală, prin “limbajul trupului” (paloarea sau roşeața feței, gesturi, mimica)

9. Există de asemenea o serie de deprinderi negative care trebuie evitate pentru a putea realiza procesul de ascultare activă. Astfel de obişnuințe greşite sunt:

- să nu fim atenți; să nu urmărim ce spune interlocutorul
- să ascultăm “la suprafață”, superficial, dând doar impresia că urmărim conținutul, când de fapt nu suntem atenți la ceea ce se spune
- ascultăm fără a înțelege mesajul şi nu cerem lămuriri sau precizări suplimentare
- în loc să ascultăm repetăm în minte care va fi următoarea întrebare
- încercăm să anticipăm ceea ce vrea să spună şi terminăm fraza în locul lui

- întrerupen interlocutorul în mijlocul frazei; sau în mod repetat şi nejustificat
- ne simțim amenințați sau jigniți pentru că interlocutorul are alte valori decât noi
- reacționăm la subiecte care contravin opiniilor noastre
- privim în altă parte (în tavan, pe fereastră, la diverse obiecte înconjurătoare sau la îmbrăcămintea vorbitorului etc).

18. CUM SĂ ABORDĂM CRITICILE

Nimeni nu-l poate convinge pe altul să se schimbe. Fiecare dintre noi stă de pază la o uşă a transfigurării care nu poate fi deschisă decât pe dinăuntru.
Marilene Ferguson

1.Oricât de mult am dori să nu ne dezvăluim faţă de ceilalţi adevăratea persoanlitate, suntem nevoiţi să o facem. Omul s-a spus, este o fiinţă socială; adică "fie că îi iubim pe ceilalţi, fie că îi urâm , nu putem trăi fără ei" (Hesse). Dar în acelaşi timp fiecare dintre noi suntem fiinţe unice, şi de aceea diferiţi de toţi ceilalţi. Iar pe deasupra mai suntem dotaţi de la natură cu voinţă proprie şi cu libertatea de a ne exprima în baza acestei voinţe unicitatea şi specificitatea noastră individuală. De aceea, de când este omenirea, în ciuda tuturor progreselor, cel puţin două principii se dovedesc a nu se fi schimbat deloc: "gusturile nu se discută" şi "câte capete atâtea păreri". Acestea definesc caracterul unic al fiecărei persoane umane şi totodată sursa oricărei critici.

2.Pe lângă faptul că este absolut întemeiată, ţinând, am văzut de esenţa naturii umane, atitudinea critică este totodată şi benefică din cel puţin următoarlel motive:

- ne oferă un sistem de referinţă şi orientare în viaţă
- ne pun în discuţie şi cântăreşte "greutatea" propriilor valori, în comparaţie cu ale unei societăţi/mediu/grup al un moment dat sau cu standarde universale

- ne ajută să ne îmbunătățim conduitele, valorile, imaginea proprie prim oferirea unor alternative externe subiectivității noastre
- ne ajută să ne integrăm mai bine într-un grup social şi să realizăm o stare de armonizare (şi deci satisfacție) şi comuniune mai depline
- duce la progresul social şi individual prin stimularea competiției (aproape toate realizările majore ale omenirii, chir dacă nu s-au născut toate din frustrări persoanle ale autorilor, au trebuit însă să treacă prin "proba de foc" a criticii – şi uneori la propriu)

3.Chiar în ciuda faptului că realizăm avantajele "constructive" ale criticii, nu suntem totuşi bucuroşi de întâlnirea cu această "doamnă a perfecționării" care ne supune la tese cu fiecare ocazie; chiar şi atunci când suntem în cea mai deplină singuruătate cu noi înşine. Pentru a face față mai uşor presiunilor acesteia, pentru a învăța altfel spus cum să acceptăm critica, primul pas recomandat ar fi să învățăm cum să formulăm noi înşine o crotică.

4.Pentru a formula o critică în mod corespunzător vom parcurge următoarele etape:

- ***verificăm dacă putem schimba situația***; dacă nu, nu trecem sub nici un chip mai departe. Absolut

niciodată nu trebuie să criticăm ceea ce nu putem schimba; această atitudine nu face decât să rănească. Dacă este prea târziu pentru a putea schimba ceva, mai bine tăcem. Oricum avem atâtea lucruri de schimbat în propria noastră viață, încât nici nu ştiu cum de mai avem timp să le observăm pe ale altora! (a se vedea şi parabola din biblie cu paiul din ochiul celuilalt şi bârna dintr-al nostru). Această regulă este cel mai greu de aplicat pentru că ne cere să ne abținem de la a face ceva, pe când noi oamenii suntem ființe impulsive şi de acşiune. Dacă simțim în astfel de momente că nu en putem stăpâni să canalizăm energia acestui impuls spre noi înşine spunându-ne "Ei bine, de azi înainte voi face tot posibilil ca în viața mea, în comportamentul meu, în jurul meu etc să nu se mai întâmple astfel de lucruri/ să nu iau astfel de deprinderi etc"

- ***alegem locul şi momentul potrivit;*** să nu uităm că noi dorim să schimbăm ceva şi nu doar să ne manifestăm dezaprobarea. Ca şi în cazul agricultorului şi în cel al lucrului cu oamenii, există numai anumite momente când poate fi aruncată sămânța cunoaşterii pentru ca ea să prindă cu adevărat rădăcini în sufletul şi comportamentul celuilalt. De aceea să ținem cont că oamenilor nu le place să fie criticați de față cu alții şi nici să li se vorbească pe anumite tonuri. Altfel nu facem decât

să declanşăm furtunile temperamentului şi toată munca noastră va fi spulberată de vânturile deşertăciunilor. Ba mai mult, putem înrăutăţi grav relaţiile cu celălalt, pierzând prietenii sau creându-ne duşmani.

- înainte de a formula critica ***este necesar să-l calmăm pe celălalt*** din aceleaşi motive de furtună temperamentală enunţate mai sus. De aceea vom începe cu o laudă sau compliment la adresa persoanei sale, sau cu trecerea în revistă a câtorva lucruri bune ori virtuţi ale acestuia, numindu-le în mod concret. (deci nu vom spune "este extraordinar, dar..." ci vom arăta în concret ***ce/care*** este lucrul acesta extraordinar
- ***va trebui apoi să ne exprimăm cât mai explicit***; dacă nu putem face acest lucru, sau nu atunci, mai bine să renunţăm, să delegăm pe altcineva, sau să găsim un alt moment
- ***vom exprima toată încrederea noastră*** asupra faptului că persoana poate să corecteze lucrul vizat şi că într-adevăr va înţelege necesitaea corecţiei punând-o şi în practică
- ***să lăudăm ameliorarea*** cu prima ocazie, pe care nu trebuie să o aşteptăm prea mult, ci vom veni noi în întâmpinarea ei, creând-o. Suntem obligaţi să facem acest lucru din cel puţin două motive: unul că lauda va grăbi mult ameliorarea, iar al doilea că,

dacă vom mai critica în viitor, remarcile noastre vor fi bine primite şi (vom fi surprinşi) chiar căutate, dar numai dacă sunt sincere! Oamenii au nevoie de puncte de reper, de oglinzi fidele care să le arate aşa cum sunt, să le ajute să-şi îndrepte neregularitățile în mod eficient şi să progreseze.

5.Pentru a accepta cu succes o anumită critică să parcurgem următoarele etape:

- ***să ne concentrăm doar asupra criticii*** şi nu asupra persaonei care ne critică, asupra emoțiilor sale sau ale noastre. Să ne reamintim că unei persoane trebuie că-i pasă de soarta noastră dacă ne conscră o parte din timpul ei
- ***să căutăm şi descoperim valoarea criticii***; uneori formula aleasă nu este cea mai bună, dar s-ar putea ca mesajul să fie foarte important pentru noi. Orice critică ne oferă ocazia de a deveni mai buni. Să ascultăm până la capăt şi să cerem detalii până înțelegem cu adevărat conținutul mesajului. Abia apoi vom trece mai departe
- ***să evaluăm:*** dacă ne-am concentrat asupra critiicii şi, detaşându-ne de sentimente (atât ale noastre, cât şi ale interlocutorului) am înțeles mesajul care ni s-a sugeratsuntem pregătiți să apreciem dacă respectiva critică este într-adevăr fondată, dacă schimbarea ce ni se propune este favorabilă sau măcar utilă nouă,

dacă vrem su nu să producem vreo modificare etc. Oricum este bine să ne gândim şi la avantajele criticii (o parte expuse mai sus) precum şi să ne reamintim dacă nu cumva şi alte persoane ne-au adresat un mesaj asemănător, sau poate că cel ce ne critică este tocmai un profesionist într-un anumit domeniu şi sfaturile lui sunt într-adevăr competente şi obiective

- ***să mulțumim pentru sfat*** şi dacă se poate să înregistrăm contribuția criticului la propria noastră dezvoltare.

19. CUM SĂ ŢINEM UN DISCURS

Toate fiinţele umane se nasc cu nevoia de a asculta şi de a spune poveşti…dar cea mai mare nevoie a lor este aceea să aibă poveşti incredibile de trăit.
Harvey Cox

1.Discursul este acea poveste pe care o spunem altora. Povestea poate urmări un mesaj anume, sau poate relata anumite întâmplări. Dar cu siguranţă orice poveste, în orice situaţie are un ingredient de bază care nu lipseşte: starea de spirit, atmosfera creată de povestitor, vibraţia la care ea îl supune pe ascultător. Indiferent că ne adresăm copiilor sau adulţilor, indiferent că vorbim despre "împăratul roşu" sau despre "impactul crizei ţiţeiului asupra producţiei industriale" fondul oricărui discurs reuţit stă în această atmosferă. Difernţele între ascultători, în rest sunt nesemnificative şi le putem adapta uşor recunoscând şi aplicând următorul principiu: "copii simt, tinerii intuiesc, adulşii apreciază şi bătrânii evaluesază".

2.În funcţie de categoriile în care se încadrează ascultătorii noştri, ne vom adapta mesajul la aceste forme, în sensul că ceea ce vor ei să primească de la noi nu sunt nici vorbe, nici informaţii ci, în primul rând trăiri. Ei se întreabă "ce câştig eu prin faptul că te ascult pe tine?" Acestea sunt primele două lucruri pe care trebuie să le avem în minte înainte de a formula un discurs: să ştim că oamenii aşteaptă un câştig persoanl de la noi şi că acest câştig trebuie să îmbrace una dintre cele patu forme amintite anterior.

3.A crea atmosfera discursului presupune în acelaşi timp şi faptul ca noi să credem cu toată convingerea în ceea ce spunem, să “punem suflet” în vorbe şi vom putea fi siguri că ele au un efect magic. Chiar dacă n evom potcni, chiar dacă ne vom bâlbâi, auditoriul va fi totuşi înțelegător cel puțin din două motive: primul pentru că doresc să obțină ceva de la noi şi doi fiindcă doresc să trăiască atmosfera creată de vorbitor. Vedem deci că mesajul, conținutul propriu-zis rămâne deabia pe locul al treilea.

4.Dar nu trebuie să subestimăm nici conținutul în sine al discursului. Pentru a avea efectul scontat trebuie să parcurgem următorii paşi:

a) să studiem bine ce avem de spus ceea ce presupune următoarele etape:

- să ne răspundem la întrebarea “care este mesajul meu”, presupunând că vrem să vindem ceva, trebuie să ne fie nouă foarte clar determinată în minte imaginea acelui “ceva”; să-l putem pipăi cu ochii minții şi întoarce pe toate fețele; numai aşa putem fi siguri că atunci când ni se încurcă rândurile vom şti cu ce să continuăm
- în al doile arând să notăm în ordinea importanței, punctele esențiale pe care trebuie să le acooperim. Să adunăm fapte, exemple, statistici şi poveşti care să le susțină

- în al treilea rând va trebui să răspundem la întrebarea "la finalul discursului, la ce mă aştept de la publicul meu?" Să ştim altfel spus "de ce?" şi "în fața cui?" vorbim. Cine vor fi oamenii din public şi ce efecte ar trebui să producă discursul asupra lor.

b)să organizăm ceea ce vom spune; suntem în poziția în care ne-am pregătit discursul în mod conştiincios, avem adunate mai multe materiale decât ne trebuie; de aceea vom parcurge următoarele procese:

- decidem de care dintre punctele cheie stabilite anterior avem cea mai mare nevoie
- alegem apoi maxim trei fapte care să le susțină pe acelea cu adevărat necesare
- apoi stabilim cae este axul central al discursului: pentru aceasta ne gândim astfel: dacă soarta omenirii ar depinde de un singur fapt care să susțină un singur punct, care ar fi acestea?
- vom formula apoi fiecare dintre faptele selectate sub forma ueni singure propoziții scurte şi îl vom aşeza alături de punctul cheie potrivit
- şi în fianl să ne gândim ce altă poveste ar ilustra mai bine mesajul nostru în integritatea lui
- nu uităm totuşi să fim sincer în ceea ce vom spune, să creăm atmosferă punând suflet în discurs şi să-l îmbrăcăm în formula specifică publicului căruia ne adresăm; toate acestea le presărăm în povestea ce-o vom rosti

c)să repetăm ceea ce vom spune; pentru aceasta vom folosi doar scheletul pe care l-am creat pentru prima repetiție (cea de mai sus): titplul, punctele cheie, probele şi discursul propriu-zis. Înainte de a continua vom verifica şi discursul pe care l-am compus. El trebuie să respecte două reguli fundamentale:

- să fie o poveste (cu tot tacâmul de atmosferă văzut mai sus)
- să fie o poveste care ne place şi nouă

Indiferent că în public se află o singură persaonă sau mii, principiile stabilite până aici sunt perfect aplicabile.

d)şi acum să rostim discursul; pentru acest pas vom respecta următoarele etape:

- vom începe cu ...începutul: adică prin a rosti povestea care conține cel mai bine mesajul nostru; o vom spune cât mai natural, simplu şi concis posibil, încercând să ne introducem pe noi înşine în realitatea acesteia (de aceea am şi ales o poveste care să ne placă, nu?); şi vom evita să complicăm lucrurile, dimpotrivă, vom căuta a simplifica pe cât posibil mai mult
- un alt principiu de respectat este acela de "a lăsa povestea să se vândă singură", adică vom evita a spune lucruri precum "aceasta e o poveste foarte nostimă" sau "stați să vedeți cum se termină"
- vom căuta în acelaşi timp să memorăm textul; este un sfat clasic recomandat de mulți profesori de

retorică. Dar ce ne facem dacă memoria noastră nu e suficient de...lungă (mai ales dacă trebuie să vorbim două ore!). Norocul este că adevărații vorbitori nu au luat lecții de retorică, astfel încât ei au descoperit că memoria detaliilor nu este cel mai important lucru. Ne aflăm în fața auditoriului nu pentru a le vorbi, ci pentru a tansmite un ***mesaj***; nu cuvinte nici date sau informații, ci o anumită ***convingere, o stare de spirit;***

- de aceea accestul va fi pe reacția auditoriului; oamenii din fața noastră formează un grup sau ia masă, dar de auzit ne aude şi ne urmăreşte fiecare individual; aceasta înseamnă că trebuie să ne adresăm ***fiecăruia,*** să considerăm că am avea în fața noastră un singur om, unul dintre cei mai dragi şi apropiați nouă; gândind astfel ne va fi mult mai uşor să transmitem, cu toată sinceritatea, starea de spirit a mesajului;
- pentru că să ne reamintim încă o dată paradoxul rațiunii: se impune cu forța sentimentului. Şi ce îşi doresc oamenii cel mai mult dacă nu să fie recunoscuți ca ființe raționale şi inteligente; deci să le transmitem sentimente corespunzătoare; pentru aceasta să vedem mai jos ce trebuie să mai avem în vedere.

5. Câteva “trucuri” pentru persoanle din public:

• oamenilor le place de noi dacă le arătăm sincer că şi nouă ne pasă de ei; pentru aceasta:

– nu le vom spune că ne pasă, dar nu vom scăpa nici o ocazie pentru a le dovedi

– privim cât mai multe persoane în ochi în timp ce le vorbim; îi vom face să simtă că ne adresăm persoanl lor (până la urmă ăsta şi este adevărul: vorbim oamenilor, nu pereților – sau cel puțin aceasta ne propunem); ne vom strădui să nu lăsăm pe nimeni pe dinafară; dacă numărul ascultătorilor e mare, pe cei din apropiere îi pivim individual, iar pe cei din depărtare îi repartizăm pe sectoare şi ne îndreptăm privirea asupra sectorului; de acolo alegem o anumită persoană pe care o privim în ochi; în felul acesta, datorită distanței, fiecare persoană den acel sector se va simți privit persoanl;

– vom evita să privim în podea, pe pereți sau peste capul ascultătorilor; ne vom orienta privirea spre direcția feței lor, schimbând-o mereu de la o persoană la alta sau de la un sector la altul; tuturor trebuie să le acordăm din atenția noastră

– dacă sesizăm priviri "ostile" le vom evita (pentru protecția sentimentelor noastre) şi vom căuta (mai ales dacă emoțiile ne sunt mari) la început, până ne "dăm drumul" să insistăm mai mult asupra fețelor care ne sunt "favorabile" (zâmbitoare, care aprobă în mod repetat, ai căror ochi strălucesc stc)

• orice discurs eficient este un dialog între vorbitor şi public; aceasta nu înseamnă că toată lumea trebuie să vorbească; dimpotrivă, numai noi vorbim, dar toată lumea comunică; trebuie să solicităm de la fiecare ascultător răspunsuri, dar nu în cuvinte, ci în atitudini şi stări de spirit; le vom citi în "limbajul trupului". Este necesar ca fiecare persoană să se simtă solicitată, nu doar că i se acordă atenție (adică am constatat că şi X este în sală), ci că i se cere o părere personală. De aceea în timp ce vorbim este necesar să ne ascultăm publicul, nu pe noi înşine.

• concentrându-ne asupra publicului nu vom mai fi atât de neliniştiți, fiindcă vom "trece cu vederea" stările noastre afective; dacă facem o gafă (ne bâlbâim sau nu pronunțăm corect, de exemplu) ne va fi foarte uşor să o acoperim cu o glumă, fiindcă ne privim din afară – vom râde de noi înşine, iar publicul va râde alături de noi. Oamenilor le place să râdă – acesta este unul dintre cele mai mari adevăruri ale lumii. Tot ce-şi doresc ei (indiferent de context) sunt ocaziile pentru a-şi satisface această necesitate de a râde. Deci să ținem minte, dacă suntem experți în arta discursului şi nu facem greşeli naturale, este totuşți necesar să "condimentăm" cu glume sau bancuri scurte alocuțiunea nostră, mai ales atunci când observăm că auditoriul a obosit din cauza concentrării sau începe să piardă răbdarea. Râsul în viață este precum sarea în bucate: prea mult ne intoxică, prea puțin o lipseşte de savoare.

• un alt adevăr major este faptul că oamenilor le place să descopere; suntem ființe inteligente şi ne dorim "cucerim" noi înşine soluțiile problemelor, nu să le cerşim. De ceea un discurs eficient va începe cu o formulare de genul: "vă voi demonstra astăzi importanța educației. Pentru aceasta voi începe cu o poveste..." şi vom termina cu o frază conclusivă precum "educația e importantă, nu?". Între aceste două momente le-am istorisit povestea (în fapt esența mesajului) care ea înseşi argumentează şi susține concluzia. Însă oamenii au descoperit singuri acest mesaj, pe parcursul istorisirii.

• mulți vorbitori experimentați parcurg trei etape ale discursului lor, pe care el recomandăm şi noi: la început le spunem oamenilor despre ce le vom vorbi, apoi ne susținem discursul, vorbindu-le despre acel lucru, iar la sfârşit le vom spune din nou, ca o concluzie, despre ce le-am vorbit.

• în general nu se recomandă să citim un discurs; totuşi anumite conjuncturi ne pot obliga la aceasta. În acest caz, în afară de trucurile de la punctul anterior, trebuie să ne mai amintim de trei lucruri: ***pauze, pauze, pauze.*** Este necesar să dăm posibilitatea publicului "să respire" să revină pe firul atenției, să ne poată "ajunge din urmă" pentru a înțelege despre ce este vorba. Altfel discursul nostru va fi ca mersul trenului: la început îi îndeamnă pe călători la vorbă între ei, pentru ca în final să-i adoarmă întru totul. În pauze vom tăcea (iarăşi foarte

important), dându-le oamenilor posibilitatea să se audă pe ei înşişi (aceia care vorbesc, vor face linişte fiindcă se simt "descoperiți" în lipsa "zgomotului de fond" al vorbitorului, iar cei care sunt atenți îşi pot aduna gândurile). În acele momente îi vom privi în ochi, solicitându-le tacit opinia. În felul acesta îi trezim şi pe cei purtați de vise şi îi "recuperăm" reitroducându-I în problematică.

20. CUM SĂ FIM UN BUN SUBALTERN

Sufletul omului nu e un vas ce trebuie umplut, ci un foc ce trebuie aprins
Plutarh

1. Pentru a fi un bun subaltern, este neceasar să începem cu.... în ceputul: adică să ne îndeplinim cu onestitate şi corectitudine sarcinile şi, mai ales să le ducem la bun sfârşit. Dacă avem dificultăți vom cere ajutorul de fiecare dată şi nu vom ezita să ne informăm la timp şi cu sinceritate şeful despre stadiul lucrării şi rezultatele obținute.

2.Ne vom asuma responsabilitatea pentru cee ce ne aparține; nu vom încerca să dăm vina pentru eşecurile noastre pe şefi, subalterni, condiții nefavorabile, pe ghinion, neşansă ori destin.

3.De fiecare dată când nu ştim ceva, vom întreba fără jenă. Majoritatea întrebărilor nu costă nimic, ia rde multe ori chiar şi răspunsurile sunt gratuite. De aceea nu vom ezita să cerem noi informații, explicații sau lamuriri suplimentare. Nu răspundem mecanic "am înşeles" şi mai ales nu vom porni la drum până nu avem toate detaliile clarificate.

4.Vom informa cu regularitate şeful despre starea reală a serviciului sau compartimentului în care lucrăm. Nu ascundem adevărul, nu dramatizăm, dar nici nu

“cosmetizăm” stările de lucruri. De asemenea este mai bine să spunem lucrurile reale , decât ceea ce-i place şefului să audă; mai devreme sau mai târziu, adevărul tot se va afla: cu cât a fost mai dureros dar l-am tăinuit, cu atât repercuesiunile asupra noastră vor fi mai semnificative.

5.După ce ni s-a prezentat obiectivul, ce anume trebuie făcut şi până când, restul depinde de noi (cum să acționăm, cum ne planificăm , cum ne informăm etc). De aceea să manifestăm inițiativă, dar să nu uităm că orice inițiativă trebuie să fie în spiritul legii şi să ducă la atingerea obiectivelor. Pentru acele inițiative de anvergură sau cu implicații colaterale, este bine să ne informăm şeful şi să obțienm aprobarea lui, înainte de a trece la execuție. Pe de o parte în felul acesta o parte din responsabilitate se transferă de pe umenrii nonştri, iarr pe de alta avem o oarecare siguranță privind bonitatea inițiativei.

6.Vom sesiza prompt, fără reținere orice neregulă sau dificultate pe care o constatăm, chiar şi în situaĮia în care aceqsta nu este în compartimentul în care lucrăm. Mai devreme sau mai târziu oricum, orice neregularitate se va răsfrânge şi asupra compartimentului nostru.

7.Vom evita cu orice preț discreditarea şefului. Blamarea lui publică pentru o măsură sau alta, critica sa vehementă pentru o decizie, atitudine sau comportament, poate la

început să ne atragă simpatia unora dintre colegi, dar în nici un caz nu constituie o notă bună pentru noi; pentru că să ne reamintim, totdeauna notele le dă şeful şi nu colegii noştri.

8.Vom cuta să fim cât mai cooperant, să răspundem prompt la solicitǎi, inclusiv când se cere o participare voluntară, un effort în plus chiar în afara orelor de program. În felul acesta vom dobândi încrederea şi aprecierea şefului, vom fi privit ca o persoană pe care se poate baza oricând.

9.În final nu vom uita că a fi un bun conducător începe cu a fi un bun executant. De aceea este necesar a ne obişnui cu disciplina muncii, cu toate rigorile ei, vom observa modul în care lucrează şeful, vom deprinde tehnicile de palnificare, roganizare şi control. Numai astfel vom putea fi pregătiți ca ;tr-o bună zi să putem ocupa şi noi o funcție de conducere.

21. CUM SĂ NE PURTĂM CU SUBALTERNII

Oamenii se dezvoltă tot aşa cum se obține aurul. Trebuie să prelucrezi tone de noroi pentru a obține o uncie de aur. Dar nu intri în mină să cauți pământ; intri să cauți aur.
Andrew Carnegie

1.Am văzut până acum care este portretul unui şef performant. Dar ne vom reaminti de asemenea că a fi şef presupune a "fi şef ***peste cineva"***, adică a avea sualterni. Or, pentru a întregi prtretul profesional al oricărui cadru de conducere (indiferent că răspundem şi coordonăm un singur om sau o mie) este necesar de asemenea să învățăm şi următoarele aspecte privind organizarea relațiilor cu subordonații noştri.

2.O primă regulă de la care trebuie să pornim o constituie optica generală cu privire la oameni; iar aceasta este necesar a se construi pe următoarele adevăruri:

- un şef demn de acest nume se întreabă mereu ce se cere de la el şi nu ce trebuie să facă
- oamenii nu trebuie nici judecați, nici evaluați, ci numai apreciați şi de fiecare dată cu tot discernământul
- înainte de a învăța să dea ordine, orice şef trebuie să învețe să adreseze întrebări

3.De fiecare dată când ne adresăm subordonaților să-i privim ca pe ființe vii, nu ca pe utilaje sau instrumente anexe ale afacerii ori firmei. Să ne uităm de fiecare dată în

ochii acestora (şi nu pe cer ori în altă parte) şi să ne gândim la celelalte responsabilităţi pe care le au în viaţa lor (familie, copii, alte persoane de întreţinut, boli, evenimente, şcoli pe care le urmează etc.), înţelegând că locul de muncă este numai una dintre acestea şi nu le putem cere să fie cea mai importantă.

4. Să căutăm cât mai des şi cât mai profund să încercăm a ne transpune "în pielea" fiecărui subordonat. Deci nu doar în locul lui (la servici) ci în întreaga sa viaţă. Să privim lumea prin ochii acestuia şi să realizăm cum se văd de acolo responsabilităţile. Doar în funcţie de această viziune vom putea avea imaginea corectă atât pentru selectarea oamenilor pe post, cât şi pentru orice însărcinare pe care o delegăm cuiva. Numai privind astfel lucrurile vom fi în măsură, atât a găsi modalităţi de motivare a subordonaţilor, cât şi de a face ca un grup de oameni să devină o echipă; de a face ca un banal loc de muncă să fie nu doar "mâncătorul de timp" pentru viaţa omului, ci un mediu social în care acesta găseşte sprijin atât financiar (nimeni nu lucrează degeaba) cât şi pentru rezolvarea problemelor sale de viaţă.

5.Dacă avem de criticat pe cineva din subordinea noastră, sau chiar dacă vrem numai să-i reproşăm ceva ca atenţionare, vom avea grijă să facem aceasta înainte ca cel vizat să ne caute pe noi. Ne vom aminti apoi că a critica pe

cineva nu înseamnă a porni un război; orice om poate greşi, de aceea nu trebuie să luăm greşelile sale ca un afront personal.

6.Atunci când realizăm acțiunea de criticare sau mustrare, dacă vrem ca aceasta să-şi producă efectul scontat (adică în primul rând cel educativ şi preventiv – pe viitor să preântâmpinăm recidivarea – mai înainte de cel reparatoriu – de multe ori trecutul nu mai poate fi îndreptat) este necesar să ținem cont şi de următoarele aspecte:

- înainte de a începe critica vorbim despre propriile noastre erori şi/sau evidențiem valorile pozitive la cel criticat
- nu jignim niciodată persoana supusă mustrării; noi urmărim fapta, conduita şi nu persoana (mai ales vom evita în astfel de conjuncturi să facem referire critică la valori intime ale persoanei: lucruri dragi, persoane apropiate, etc – jignirea va fi cu mult mai mare)
- spunem de la început direct şi deschis opinia noastră
- nu întârziem să-i aducem la cunoştință ce şi cum a greşit
- îi vom reaminti tot timpul că noi criticăm comportamentul şi nu persoana lui, pe care o stimăm, dealtfel (şi eventual, după caz, îi vom evidenția anumite virtuți personale, arătând că noi considerăm o întâmplare conduita greşită şi ne

manifestăm încrederea că aceasta poate fi corectată în cel mai scurt timp)

- păstrăm câteva momente de tăcere după care îi întindem mâna sau îi atingem umărul pentru a dovedi că suntem sincer în dialog şi în încrederea afirmată
- vom evita să extindem critica la alte aspecte care nu fac obiectul întrevederii
- vom oferi interlocutorului şansa să se apere, argumentându-şi comportamentul. Este important să ştim să dăm o şansă din două motive: o dată pentru că "totdeauna mai există o şansă", iar apoi întrucât, din autoanaliza pe care el o realizează încercând să-şi argumenteze, să justifice sau să apere greşeala, va înțelege mai mult despre modul şi consecințele greşelii sale, o va conştientiza mai bine decât din două ore de mustrări pe care i le-am fi ținut noi
- în final ne vom arăta total încurajator, vom formula sugestii şi ne vom exprima din nou încrederea în capacitatea de îndreptare. Pentru că oamenii, ca şi florile câmpului cresc în dragoste şi credință. Credința într-o zi de mâine mai bună şi în capacitatea personală de progres şi autodezvoltare.

22. CUM SĂ NE MODELĂM COMUNICAREA ÎN MOD EFICIENT

Este uşor să aprinzi în ascultător dorința de mai bine, căci natura a pus în toți oamenii bazele şi sămânța virtuților. De îndată ce se iveşte cineva care le trezeşte, atunci toate bunele însuşiri, ca şi cum ar fi fost amorțite, se deşteaptă.
Seneca

1.Comunicarea înseamnă nu numai transmiterea unui mesaj, ci şi (poate chiar mai mult) recepționarea unui feed-back. Calitatea acestuia de pinde totdeauna nu de ceea ce s-a transmis de către emițător, ci de ceea ce s-a primit de către receptor. Ştim cu toții că orice recepție este fundamental influențată în calitatea ei de mijloacele prin intermediul cărora s-a ralizat transferul informațional. Şi nu e de mirare atunci că una spunem şi alta se înțelege, sau conform zicalei "vorbim împeună dar ne înțelegem separat". De aceea vom vedea aici unele dintre mijloacele de exprimare, care fac "mecanica" vorbirii să fie cât mai eficientă, pornind de la înțelegerea faptului că a comunica nu înseamnă doar a vorbi ci înseamnă mai întâi a trăi o situație; mesajul receptat este în funcție de felul în care actorul-transmițător "mimează" replicile sale reale printr-o serie de instrumente cum ar fi: buzele, vibrația auditivă (limbajul), metalimbajul (înțelesul din spatele înțelesului), getica şi mimica (limbajul trupului şi al feței) etc.

2. Modalitatea concretă a exprimării este fundamental înfluențată de 10 probleme majore de "mecanică" a vorbirii:

- ***volumul:*** care trebuie adaptat distanței ce ne desparte de interlocutor, precum şi în funcție de zgomotul de fond
- ***debitul:*** trebuie moderat şi micşorat după situație pentru a capta atenția ascultătorilor
- ***articularea:*** este necesar să vorbim suficient de clar pentru a nu ni se cere repetarea unor cuvinte; pentru aceasta mai bine le repetăm noi înainte de pregătirea discursului, de zeci de ori, sau dacă putem, renunțăm la cele ce e probabil că ne vor creea probleme
- ***infleixiunea:*** vom varia tonalitatea, folosind intensități diferite pentru întrebări, răspunsuri, afirmații, sugestii, pentru introducere sau pentru concluzii; ea dă "culoare" discursului (ceea ce eghivalează cu savoarea gustului la mâncare)
- ***intonația:*** este bine să releve un ton dinamic, sugestiv şi interiorizat, pentru a denota entuziasmul, fermitatea, certitudinea şi a-l determina astfel pe interlocutor sau ascultător să ne perceapă sentimentele şi intențiile
- ***accentul:*** va trebui să accentuăm cuvintele care este necesar să dea o anumită semnificație discursului, care îl vor ajuta pe ascultător să prindă esențialul, punctele cheie ale masajului nostru
- ***ritmul:*** vom varia mereu deopotrivă volumul şi debitul pentru a menține atenția interlocutorului

trează; monotonia duce la plictiseală ori somn, amândouă blocând atenția

- ***mimica şi gesturile :*** sunt cele mai bune auxiliare pentru determinarea interlocutorului să ne înțeleagă mesajul; prim limbajul corpului noi aducem în câteva zeci de secunde mai multe argumente decât într-o întragă oră de vorbit (fiindcă gesturile transmit stări de spirit, nu doar cuvinte ori semnificații)
- ***preivirea:*** nuanțează atenția acordată interlocutorului şi forța intenției mesajului, sporind, totodată, receptivitatea celui cu care dialogăm; până la urmă să ne reamintim de ceea ce spuneau anticii "adevărata comunicare se realizează ;ntre doi oamnei atunco când ajung să se înțeleagă din priviri"
- ***pauzele:*** sunt absolut indispensabile, ntrucât valorfică ceea ce s-a spus, conferă geutate şi credibilitate (cu condiția de a fi însoțite de privire). Când vorbim fără să fim "siguri pe noi", ne temem de pauze, fapt care permite interlocutorului să contracareze, sau chiar să ne "încuie"

3. Comunicarea eficientă mai este influențată de asemenea de felul în care ştim să ***stimulăm*** interlocutorul. Este neceasar să cunoaştem, în orice moment, cum să preluăm inițiativa, "relansând" dialogul, pentru fiecae scop urmărit existând anumite formule de exprimare:

Conform Silvia Olaru, Cătălina Soare, "Managementul relațiilor cupublicul şi maniere în management"

SCOPUL URMĂRIT	FORMA ÎNTREBĂRII	EXEMPLE
1. Cîutăm un fapt precis	Întrebare "închisă" (nu este aşa că? Unde? Când?	Domnul (doamna) x va participa la acțiune
2. Căutăm să cunoaştem elemente suplimentare	Întrebare "deschisă" (ce? Care? Cum? Dece?	Care este rolul lui x în acțiunea...?
3. Căutăm să identificăm factorii decizionali	Întrebare generaalizată (deschisă în raport cu alta)	Ce gândeşte x despre acțiunea...?
4. dorim antrenarea lui X în acțiune fără a-I da impresiă că îl obligăm	Întrebare alternativă (care propune alegerea unei soluții sau probleme)	Preferați să ne vedem marți la ora 15 sau miercuri la 9,30
5. Căutăm să evităm pbstacolul unei întrebări adresate de X	Întrebarea cu "întoarcere" (trimiterea "cu flori", flatantă)	Dar dumneavoastră care aveți deja o bogată experiență în domeniu, ce părere aveți?
6.căutăm să valorificăm prezența unui al treilea interlocutor	Intebare "releu" (trimitere la terți)	Domnul X prezent aici, cunoscând foarte bine situaӀii similare, ne poate lămuri asupra

		chestiunii discutate?
7.Căutăm să revenim la subiect şi să evităm digresiunile	Întebare "ricoşeu" ("tăierea" cuvântului)	A-propos de acest subiect, care este părerea dumneavoastră despre...?
8.Căutăm încurajarea interlocutorului să mai vorbească	"Ricoşeu" simplu urmat de tăcere	...ce spuneți despre...?
9. Căutăm a-l încuraja pe interlocutor să vorbească şi mai mult	Reformulare urmată de tăcere	În fond, dacă am înțleles bine, sunteți de părere că....?
10.Căutăm determinarea intelocutorului să acționeze cu sinceritate	Întrebare "orientată" sau insinuantă. Îl provocăm fără a-l deranja	Se spune că prietenul dumneavoastră a reuşit să pătrundă cu succes pe piața A...?

4. Toate întrebările de mai sus au rolul ca pe lângă stimularea interlocutorului, să releve interesul pe care îl manifestăm față de el. A stimula, însă, nu se reduce la a şti să punem întrebările ci şi a ***formula*** corespunzător. Modul în care "ştim să punem problema" se poate dovedi determinant de cele mai multe ori. Acelaşi lucru poate fi

revelat în modalităţi diferite, folosind expresii sau exprimări variate, adecvate scopului urmărit. De câte ori oare nu ni s-a întâmplat să fim refuzaţi numai pentru că nu am ştiut să ne formulăm corespunzător întrebarea. Iată în continuare o listă de cuvinte şi exprimări, cu aceeaşi semnificaţie, dar diferit formulate şi....evident având consecinţe diferite.

Cuvinte

DE EVITAT	DE UTILIZAT
- cheltuială	- investiţie
-preţ	- valoare
- revoluţie	- evouţie
- sarcină	- responsabilitate
- fără risc	- securitate
- caracteristici	- avantaje
- eu	-dumneavoastră
- termen	- dată
- concurenţi	- confraţi
- trebuie	- puteţi
- a ezita	-a reflecta
- dezacord	- greşit înţeles
- obligatoriu	- recomandabil
- nu vreau	- am rezerve
- părere	- experienţă
- inacceptabil	- de revăzut

Exprimări

DE EVITAT	DE UTILIZAT
Să nu aveți nici o grijă	Puteți fi liniştit
Îl puteți deranja	Vă poate primi
Nu este nevoie de nici o garanție suplimentară	Aveți toate garanțiile
Acest document nu este contractual	Aveți posibilitatea să modificați acest document
Aceste prețuri nu sunt competitive	Aceste prețuri sunt orientate
Nu este departe	Este aproape
Nu este nici o problemă	Totul este în regulă
Nu mai este mult	Este aproape gata
Nu aveți de ales	Este singura posibilitate
Nu este sarcina dumenavoastră	Este obligația noastră
Nu este nici un pericol	Este sigur
Nu este scump	Prețul este mic
Nu este incomod	Este acceptabil
Acest produs nu are concurență	Acest produs este singurul care permite să
Fără nici un risc	În deplină securitate
Sunteți primul care spune aşa ceve	Remarca dumneavoastră este interesantă
După părerea mea...	Experiența demonstrează că...
Nu veți fi decepționat	Veți avea întreaga satisfacție
Vă înşelți	Aveți dreptate dar....
Dacă aş fi în locul dumneavoastră	Să vedem împreună
Nu sunt de acord	Sunt de acord, dar....

23. CUM SĂ FACEM PREZENTĂRILE ŞI AUTO-PREZENTĂRILE

Adeseori tot ce are nevoie un om, este o mână de ţinut
şi o inimă de înţeles.
Iordache Bota

A. Salutul

1. Salutul este prima manifestare de cortoazie faţă de altă persoană. Dacă persoanele se întâlnesc de mai multe ori în cursul unei zile, se salută numai prima dată. Dacă s-au întâlnit în afara instituţiei, se despart la un moment dat, iar apoi se reîntâlnesc, salutul se repetă. Cel căruia i se cuvine mai multă deferenţă va fi salutat primul, deci:

- cel tânăr îl va saluta pe cel în vârstă,
- bărbatul va saluta femeia,
- cel cu o funcţie inferioară pe cel cu o funcţie superioară.

Se întâmplă uneori ca două astfel de criterii să intre în contradicţie. În aceste cazuri vor fi urmate regulile de mai jos:

- bărbatul va saluta femeia indiferent de vârstă sau de funcţie, atât în viaţa particulară, cât şi la locul de muncă;
- între persoane de acelaşi sex, vârsta domină funcţia în viaţa particulară, dar la locul de muncă situaţia este inversă;
- dacă nu există nici o deosebire între cele două persoane conform criteriilor de mai sus, cel care este în mişcare îl va saluta pe cel care stă pe loc.

2. Dacă dorim să atragem atenția cuiva, în sens pozitiv, fireşte, atunci ne folosim de numele lui (sau al ei). Nimic nu captează atenția unei persoane mai repede şi în chip mai pozitiv decât rostirea numelui ei. De aceea vom încerca să pronunțăm numele unei persoane interlocutor de discuție printre primele cuvinte pe care i le adresăm.

Această regulă merge mână în mână cu aceea care spune că e bine să folosim o formulă de mulțumire în primele zece-douăsprezece cuvinte.

"Îți mulțumesc că ți-ai făcut timp să te întâlneşti cu mine, John!"

3.Când cineva intră într-o cameră sau birou unde se găsesc una sau mai multe persoane, va saluta primul cu voce tare, indiferent de situația sa față de ceilalți. Persoanele din birou vor răspunde obligatoriu verbal.

Când sântem aşezați la birou şi cineva se apropie să ne salute şi să ne strângă mâna, ne vom ridica, fie că suntem bărbat sau femeie. Făcând aceasta, îi arătăm persoanei pe care o salutăm că îi acordăm întraga noastră atenție.

Dar dacă suntem înghesuit într-un ştand sau în altă situație în care ne e greu sau chiar imposibil să ne ridicăm, atunci măcar schițăm gestul. Cu alte cuvinte, vom face pur şi simplu un efort să te ridicăm. În acel moment persoana care s-a apropiat ne va ruga probabil să nu ne deranjăm. (Sau cel puțin, să sperăm aceasta!)

4.O strângere de mână corectă este fermă şi durează 3-4 secunde. Cel mai bine este să aşteptăm până ni se întinde mâna. Dacă acest gest nu are loc dăm din cap în semn de salut. Nu strângem mâna cu amândouă mâinile deodată, deoarece acest gest poate fi folosit doar între cunoştințe vechi.

O strângere de mână moale sugerează slăbiciune, mai ales dacă mâna este rece şi umedă, dar nici o strângere de mână brutală nu este indicată. Apucarea vârfurilor degetelor mâinii celuilalt sugerează, pe de altă parte, o lipsă de încredere în sine.

Situațiile în care trebuie să dăm mâna cu cineva sunt următoarele:

- când suntem prezentați cuiva şi când ne luăm rămas bun;
- când cineva din afară intră în biroul nostru;
- când dăm peste cineva cunoscut în afara biroului;
- când intrăm într-o încăpere, suntem salutat de către cunoscuți şi ni se face cunoştință cu persoanele prezente care nu fac parte din instituție;
- când părăsim o adunare frecventată de oameni din afară.

Dacă din motive independente de voința noastră (emoțiile nu pot fi întotdeauna evitate) ne transpiră mâinile, nu este nici un necaz! Ținem seama de acest fapt şi ne ştergem tot

timpul, cu discreția ce se impune. În cazul când am ținut în mâna dreaptă un pahar, vom avea lângă el şi batista.

B. Prezentarea

5. Arta de a face prezentările are o mare importanță în comportamentul civilizat. Iată care este succesiunea prezentărilor corecte:

- prezentăm unei persoane mai vârstnice pe cea mai tânără;
- prezentăm pe un conducător al societății în care lucrăm unui alt conducător sau funcționar dintr-o altă societate;
- prezentăm unei persoane oficiale una neoficială;
- prezentăm unui director un director tânăr,
- bărbatul este prezentat femeii,
- gradul mai mic unui superior.

Când cineva vine în grupul nostru şi suntem singura persoană care îl cunoaşte pe venit, întrerupem discuția din grup pentru a-i ura bun venit respectivului şi apoi îi prezentăm pe colegii cu care ne aflam în dialog. Aceste câteva detalii pot fi suficiente pentru ca discuția întreruptă să se reia, cu posibilitatea ca şi noua cunoştință să poată fi antrenată, şi să nu se considere de prisos.

6. Folosirea titlurilor în prezentări nu este obligatorie întotdeauna, mai ales când este vorba de persoane de

aceeaşi categorie. Vom folosi titlurile – “director”, “inginer şef”, “manager cu probleme de personal”, “profesor universitar doctor” etc. – dacă vom prezenta o persoană mai în vârstă, un profesionist, sau pe cineva cu rang oficial.

În zilele noastre, în prezentarea unei persoane, se obişnuieşte să fie folosit titlul oficial pe care acesta l-a deținut într-o perioadă anterioară (“Vi-l prezint pe domnul “X”, fost prefect al județului” sau “pe domnul ambasador “Y” ”), chiar dacă respectivii, aşa cum spuneam, numai dețin aceste calități.

7.Modul în care facem cunoştință cu ceilalți oameni (reacția vocală sau mimica fetei) arată ce fel de persoană suntetm. Pentru a ni se răspunde pe măsură, ne vom manifesta interesul față de cel ce ne este prezentat, dovedind astfel că suntem manierați şi politicoşi!

Şi prima impresie contează întotdeauna, fiindcă este prima!

8.Când ne este prezentat cineva, ne vom în picioare, nu rămânem aşezați, în continuare, dezinteresați şi indiferenți pe scaun. Aşadar, ne ridicăm în picioare, facem un pas înainte, zâmbim, încercăm să avem o mină plăcută, ne spunem numele, fără emfază, dăm mâna cu persoana respectivă, repetăm numele celeilalte persoane şi – fiți sigur – nu greşim dacă pronunțăm cuvintele “Încântat să

vă cunosc, d-le “X”. Am auzit numai cuvinte frumoase despre persoana dumneavoastră.”.

Când putem sta totuşi jos?

În general, nu avem voie să stăm jos în prezența unei persoane străine. Şi totuşi, există situații în care nu se aplică această regulă:

- În biroul unde avem de lucru (urgențe), a intrat o doamnă care trebuie să aştepte pe cineva pentru câteva minute şi refuză să ia loc. După ce facem cunoştință, ne vom cere scuze şi ne vom vedea de treabă, aşezat la masa de lucru.
- La o masă de prezidiu vorbeşte, stând în picioare, o doamnă. Bineînțeles, domnii o ascultă stând jos.
- O doamnă are musafiri şi îndatoririle de gazdă o obligă să facă drumuri dese la bucătărie. De câte ori revine în camera cu oaspeți, aducând cafeaua, prăjituri etc., observă un tânăr aflat în picioare. Îl roagă să stea jos, îi oferă un scaun mai bun, dar scena se repetă. În sfârşit, gazda înțelege: tânărul îşi închipuie că aşa e politicos! De fapt, el greşeşte – are voie să stea jos.

C. Autoprezentarea

9. Mai multă vreme, unica modalitate corectă de a face prezentările în societate a fost aceea în care intervenea o terță persoană. Azi, a ne prezenta singuri – în viața socială, particulară sau profesională – nu mai e o îndrăzneală sau

o impertinență. Autoprezentarea se face de obicei când numărul de musafiri e prea mare sau, pur şi simplu, când gazda a uitat să ne prezinte. De asemenea, un delegat la un congres trebuie să se prezinte el însuşi vecinilor de masă sau de reuniune. Preocupările comune sunt un motiv în plus pentru a se recurge la o astfel de prezentare.

10. În acest context, bunele maniere cer ca într-o societate un domn mai în vârstă să se autoprezinte unuia mai tânăr. O doamnă nu se prezintă singură unui bărbat, el însă o poate face. Ca să se evite o situație penibilă – o tăcere prelungită – se poate autoprezenta şi un tânăr unui domn mai în vârstă sau unei doamne, cu condiția să nu întindă primul mâna.

11. În viața profesională, ca şi în cea publică, autoprezentarea se impune într-o mulțime de situații. Când inintrăm într-un birou unde nu suntem cunoscut sau într-o întreprindere, ca reprezentant al unei firme, trebuie să ne prezentăm directorului, ca şi celui cu care avem de discutat. Dacă o anticameră (secretariat) ne desparte de persoana pe care urmează să o întâlnim, îi putem transmite o carte de vizită după ce ne-am prezentat secretarei.

12. Alt aspect important: chiar dacă persoana care se autoprezintă nu este prea agreabilă, nu avem dreptul să-i întoarcem imediat spatele şi nici să ne dăm un nume fals. Lumea e mică şi o întâlnire ulterioară este oricând posibilă!

Deşi nu trebuie să ne autointitulăm “doamnă”, există situații în care, prezentându-ne (la telefon, de pildă), acest lucru devine necesar. Aşa că vom spune: “Vă telefonează doamna X, din partea doamnei Z”.

13. Cum ne autoprezentăm?

Aproape ca în prezentarea făcută de un terț. Un bărbat ne spune: “Permiteți-mi să mă prezint, John Mc.Gregor”. Dacă este deosebit de curtenitor, va adăuga o frază de genul: “Mă scuzați că trebuie să mă prezint, dar, cum gazda este foarte ocupată, imi permit să o fac singur”, adaptând formularea la împrejurări. Dacă intrăm într-un birou, vom spune: “Sunt inginerul Horia Nicolaescu şi doresc să vorbesc cu domnul..”. În rest, regulile cunoscute rămân valabile: cel mai tânăr se prezintă celui mai în vârstă, inferiorul – superiorului, domnul – doamnei. În viața publică, pot exista excepții: un vizitator mai în vârstă se prezintă directorului mai tânăr, deoarece se aplică regula “inferiorul se adresează superiorului”.

24. CUM SĂ CITIM LIMBAJUL TRUPULUI

Cea mai bună şi mai sigură metodă de a –ți prezice viitorul
este aceea de a ți-l creea tu însuți
Terry Orlick

1. Să luăm aminte la câteva proverbe care degajă înțelepciune, cât un curs universitar (cum ar spune Delia Olaru):

"Omul care nu ştie să zâmbească, nu trebuie să îşi deschidă prăvălie".

"Un surâs nu costă nimic, dar înfăptuieşte mult".

"Un surâs nu ține decât o clipă, dar amintirea lui stăruie, câteodată, o viață întreagă".

"Surâsul nu poate fi cumpărat, cerşit, împrumutat sau furat. Dar nu serveşte la nimic atâta timp cât n-a fost dăruit".

"Dacă în drumul vostru întâlniți un om prea obosit ca să vă dăruie un surâs, lăsați-l pe-al vostru".

2. Să ne oprim puțin şi asupra "limbajului adecvat al gesturilor". Iată câteva aspecte ale acestui limbaj:

- când dăm mâna cu cineva să o facem cu fermitate, dar nu agresiv;
- să-l ascultăm pe interlocutor cu atenție, nu mimând dezinteresul față de ceea ce ni se comunică;
- să ne priivm interlocutorul în timp ce vorbeşte; nu ne plimbăm privirea pe tablouri sau în dosare;

- dacă vreți să vă impuneți un anumit punct de vedere, stăm în picioare dovedind astfel că suntem absorbiți de problema pe care o expunem;
- femeia nu trebuie să "afişeze" în nici o împrejurare o poziție provocatoare;

3.Aşadar, "limbajul gesturilor" este la fel de important ca şi tonalitatea vocii sau calitatea vocabularului. Trebuie să ne dăm seama că într-un dialog cu o altă persoană n evom atinge scopul numai dacă nu ne vom schimba permanent pozuția şi dacă vom evita repetarea frecventă a unor gesturi cu mâinile sau alte părți ale corpului.

Stând drept şi relaxat, folosind un ton ferm dar moderat, cuvinte expresive şi clare, vom fi, cu siguranță, mult mai atent ascultați şi evident, înțeleşi.

4.Iată în continuare principalele gesturi cu semnificația şi implicațiile lor:

Gesturi	**Semnificaţii**	**Comentarii**
Frecarea palmelor	Făcută de vânzător indică anticiparea unui câştig. Făcută de cumpărător indică dorința de cumpărare	Când faceți o ofertă şi descrieți produsele şi serviciile frecarea palmelor trebuie să se facă cu o mişcare rapidă pentru a evita trecerea în defensivă a beneficiarului.
Frecarea degetului mare de celelalte degete	Semnifică aşteptarea unor bani.	Acest gest trebuie evitat.
Încleştarea mâinilor	Reflectă frustrare sau ostilitate.	Trebuie să faceți ceva ca degetele celui în cauză să se desfacă, altfel atitudinea sa ostilă se va menține. Recomandarea: întindeți-i un material de citit, ceva de băut,

		solicitaţi un obiect etc.
Mâinile în poziţie de coif	Siguranţă şi încredere în forţele proprii	Înseamnă certitudine, indicând momentul în care s-a luat hotărârea.
Mâinile la spate, pieptul ţanţoş, una din palme apucă dosul celeilalte palme.	Gest de superioritate, încredere.	E folosit de oamenii cu autoritate. S-a constatat că abordarea acestei poziţii sporeşte relaxarea, siguranţa celui în cauză, făcându-l să se simtă autoritar.
Etalarea degetului mare.	Tendinţă de dominare, superioritate sau chiar de agresivitate.	
Frecarea ochilor.	Nesinceritate.	Dacă gestul e făcut de cel care vă ascultă înseamnă: "Am ascultat destul. Nu vreau să mai văd nimic."
Frecarea urechilor.	Cel care ascultă are ceva de spus şi doreşte să vă opriţi.	
Trasul de guler.	Minciună.	Atunci când spuneţi o minciună apar modificări fiziologice, apar furnicături ale gâtului.
Degetele în gură.	Îngrijorare	Uneori degetele sunt înlocuite de pixul, pipa, ţigara, rosul unghiilor.
Mâna dusă la obraz şi la bărbie.	Plictiseală.	Cu cât faţa se sprijină mai mult pe mână cu atât este mai mare plictiseala.
Mâna la tâmplă.	Atenţie.	
Bătăile cu degetele în masă.	Nerăbdare.	Acest gest este deseori interpretat greşit, ca un semn de plictiseală.
Mângâierea bărbiei.	Luarea unei decizii.	În acest moment negociatorul ar trebui să se abţină să vorbească sau să intervină.
Variante: mângâierea bărbiei urmată de încrucişarea picioarelor şi braţelor (respingere) sau sprijinirea de spătarul scaunului.	Înseamnă nu.	Trebuie să interveniţi ducând argumente.
Luarea de propria ceafă	Stare total neplăcută pentru	Cel care face gestul are o atitudine negativă, critică, rigidă.

	adversar.	
Cei care îşi freacă fruntea.	Sunt mai deschişi, mai adaptabili.	
Brațele încrucişate la piept.	Atitudine defensivă sau negativă.	Este un gest de protejare a corpului.
Variante: - poziție picior peste picior - încrucişarea gleznelor - bariera protectoare se poate forma din prinderea între degetele de la cele două mâini a unui obiect pe care îl ține în fața trupului. Apucarea celuilalt braț sau a unei brățări, a manşetei, a ceasului, a butonilor.	Idem. Idem. Idem. Idem.	Când pe parcursul unei convorbiri observați aceste gesturi, încercați să-l faceți pe interlocutor să-şi schimbe poziția defensivă. Aflați care sunt îndoielile lui. Faceți-l să nu se mai simtă amenințat, să se destindă.
Culegerea unei scame imaginare.	Dezaprobare, dezacord cu cele auzite.	Întrebaț,i cu palmele la vedere: "Ce părere aveți?", "Cred că doriți să precizați ceva."
Capul înclinat în jos.	Atitudine negativă, dezaprobare chiar judecată critică.	
Mâinile în şolduri.	Gata de acțiune.	
Pe scaun prinzând cu mâinile genunchii (mâinile aşezate pe genunchi) sau prinzând scaunul.	Persoana doreşte încheierea conversației.	
Palmele deschise.	Onestitate.	
Ascunderea palmelor.	Ascunderea adevărului.	Adevăratele argumente nu pot fi spuse decât cu palmele deschise.
Palma deschisă, gesturi în afară, spre interlocutor.	Sinceritate.	Practicând gesturile palmei deschise veți fi mai credibil ți invers, cu cât gestul palmei deschise devine mai frecvent cu atât scade tendința de a minți.
Palma în sus.	Dominare.	Dacă solicităm ceva, gesticulând astfel, celălalt va avea senzația că a

		primit un ordin.
Degetul arătător întins.	Amenințare, agresivitate şi enervare.	Este unul din cele mai iritante gesturi (semnifică o bâtă simbolică).
Închiderea prelungită a ochilor.	Refuzul de a vă vedea.	Cele spuse au declanşat o reacție negativă.
Privirea pe deasupra ochelarilor.	Severitate.	Induce stare defensivă, atitudine negativă.
Ştergerea lentilelor, scoaterea şi punerea repetată a ochelarilor.	Trage de timp.	Acest gest semnalează faptul că celălalt încearcă să câştige timp. Lăsați.l să se gândească.
Privire laterală şi sprâncene ridicate.	Sugerează interesul.	
Privire laterală şi sprâncene încruntate.	Ostilitate.	

25. CUM SĂ MUNCIM ÎN ECHIPĂ: PRINCIPII FUNDAMENTALE

Fiecare poartă în sine o opinie despre sine şi despre îndatoririle vieții. O linie de viață şi o lege de mişcare care îl domină fără ca el să înțeleagă, fără ca el să îşi dea seama de ele.
Alfred Adler

Echipele au succes şi prosperă deoarece atât managerii, cât şi membrii echipei, muncesc din greu şi cot la cot. Iată în continuare nouă principii directoare propuse de Joseph Straub, care ne vor ajuta să alcătuim şi să consolidăm echipele:

1. ***Stabilim obiective pentru întreaga echipă***. Această abordare colectivă este de natură să asigure acceptarea şi susținearea de către fiecare membru a ceea ce îşi propune să facă echipa. Oamenii se simt direct interesați şi legați personal de scopurile la a căror stabilire au participat şi ei. Ne asigurăm că echipa îşi defineşte clar scopurile şi că le cuantifică ori de ce ori este posibil acest lucru. Cu cât e mai precis obiectivul, cu atât membrii echipei trebuie să urmărească şi să evalueze mai bine ritmul de înaintare, concentrându-şi energia şi resursele pentru realizarea lui.

2. *Răsplătim în primul rând performanța de grup, şi abia apoi performanța individuală.*

Recompensele de grup îi stimulează pe memebrii echipei să-şi supravegheze reciproc munca. În plus, recompensele de acest gen consolidează loialitatea membrilor față de

echipă şi îl motivează pe fiecare să nu fie tocmai el “veriga slabă”. Recompensele de grup îi motivează totdată pe membrii echipei să se susțină reciproc, să se ralieze în spatele eforturilor fiecăruia şi să se unească pentru eliminarea problemelor care ar putea compromite succesul grupului.

Sistemul nostru de recompensare în grup trebuie, totodată, să cuprindă comunicări frecvente ale comentariilor privind performanța echipei, astfel încât membrii acesteia să poată urmări progresele colective înregistrate. Astfel, au posibilitatea să ia măsuri rapide atunci când lucrurile încep să meargă prost. Un grafic “care să sară în ochi” sau alt gen de mijloc de vizualizare este adesea eficient în acest scop.

Recompensele de grup nu cunosc alte limite decât cele ale ingeniozității şi bugetului de care dispunem. Printre ele s-ar putea număra, de exemplu, laudele aduse public, un premiu în bani care să fie împărțit între toți membrii echipei, un trofeu acordat prin rotație echipei cu cea mai bună performanță, sau repartizarea într-un schimb de lucru ori în cadrul unui proiect mai atrăgător.

3. *Asigurăm o pregătire multilaterală membrilor echipei, de câte ori se poate.*

Pregătirea profesională multilaterală permite membrilor echipei să-şi schimbe între ei responsabilitățile, ceea ce atenuează plictiseala şi monotonia. S-ar putea, totdată, să

constaăm că îi putem lăsa sa-şi schimbe între ei anumite sarcini sau să decidă ce activități va desfăşura fiecare în cursul unui schimb de lucru.

4. ***Ne tramsnformăm într-o comisie de analiză, un critic constructiv şi un sfătuitor.*** Aceasta este o transformare pe care unii manageri o găsesc dificilă, dar este absolut vitală pentru succesul echipei. Superiorii trebuie să accepte că nu mai sunt "şefi" în sensul tradițional al cuvântului. Organizațiile care au succes în aplicarea muncii în echipă i-au transformat pe manageri în "agenți de facilitare", care se îngrijesc ca echipa să aibă toate informațiile şi resursele necesare pentru a-şi îndeplini sarcinile. Şeful nu mai controlează grupul, deoarece *fiecare* membru al grupului devine răspunzător de rezultate. În cadrul muncii în echipă, managerul este un îndrumător de pe margine, nicidecum "dirijorul suprem" care culege toate aplauzele. Unele companii orientate spre munca în echipă permit echipelor să-şi aleagă conducătorii din rândul propriilor membri, şi chiar ca membrii echipei să-şi roteze periodic între ei funcția de conducător.

5. ***Nu lăsăm echipele să se izoleze una de cealaltă***. Trebuie să ne asigurăm că îşi coordonează şi îşi sincronizează eforturile cu alte entități şi grupuri importante din interiorul şi exteriorul departamentului,

care pot avea neapărată nevoie de elemente inițiale, rezultate finale sau informații din partea lor. Cu alte cuvinte, sentimentul de solidaritate trebuie să se nască nu numai între membrii unei echipe date, ci şi între echipe diferite. Eforturile lor colective şi reciproc solidare au efect direct asupra întregii organizații.

6. ***Limităm efectivul numeric al echipelor la un nivel relativ redus***. Crearea unei echipe relativ reduse numeric prezintă mai multe avantaje. Echipele mici ridică mai puține probleme de coordonare şi comunicare; managerilor le este mai uşor să ajungă la înțelegere şi consens între membrii unui grup restrâns; iar membrii grupurilor mici tind să se lege mai strâns între ei, comparativ cu grupurile mari (care adesea se divizează în facțiuni şi grupări interioare). Puteți încuraja crearea unei identități de grup prin utilizarea insignelor, a şepcilor şi jachetelor cu model special, a vestimentației inscripționate şi a altor însemne care stimulează coeziunea şi un sentiment al determinării colective.

7. ***Alegeți în echipă membri care să aibă puncte de vedere şi capacități atât complementare, cât şi de natură să se contrabalanseze reciproc.*** Aceasta ar putea însemna, de exemplu, că vom combina în mod deliberat persoane care gândesc pozitiv şi persoane mai scpetice, inovatori nonconformişti şi pragmatici înregimentați, visători şi oameni de acțiune. O asemenea

combinaţie va asigura echipei un sistem intern de verificare şi echilibrare a acţiunilor şi deciziilor membrilor săi.

8. ***Aveţi grijă cum vorbim.*** Modul cum vorbim când ne adrezăm echipei arată dacă am adoptat realmente, în sinea noastră, ideea muncii în echipă. Chiar dacă deosebirea între cuvintele folosite este uneori greu sesizabilă, ea reflectă ceea ce gândim cu adevărat.

9. ***Trebuie să dăm dovadă de multă răbdare***. S-ar putea să fie nevoie de cel puţin doi ani, dacă nu mai mult, ca o echipă de muncă să se "galvanizeze" sub forma unei unităţi omogene, productive şi auto-determinate. La urma urmei, munca în echipă reprezintă o mutaţie fundamentală în tradiţia, filosofia şi cultura organizaţională. Succesul nu se obţine peste noapte.

26. CUM SĂ CONDUCEM ŞEDINŢELE DE ECHIPĂ

Un leader descoperă prăpăstiile ascunse dintre unde sunt lucrurile şi unde ar trebui ele să fie şi întinde o punte provizorie pentru a face posibil traversarea. De pe cealaltă parte el îi ghidează pe cei ce îndrăznesc să meargă pe traversele sale nesigure, până când inginerii vor putea construi o punte solidă pentru toți.
Mel Ziegler

1. Însăşi natura muncii în echipă impune ca membrii echipei noastre să se întâlnească frecvent pentru a discuta, a hotărâ sau pur şi simplu a schimba opinii şi informații. Iată câteva principii directoare, sugerate de Joseph Straub, care ne pot ajuta să conducem eficient aceste întâlniri şi, cu această ocazie, să întărim spiritul de echipă.:

2. Ce NU e bine să facem

- *NU facem noi înşine toată organizarea.* Şedința este a *echipei.* Îi lăsăm pe membrii ei să decidă ce vor să discute, unde să se întâlnească şi când. Desemnăm prin rotație preşedintele de şedință şi celelelte funcții, astfel încât toată lumea să le împlinească pe rând. Evităm scaunul din capul mesei, lăsându-l liber. Astfel, vom trimite un mesaj pozitiv despre modul în care ne vedem rolul.
- *NU facem judecăți sau comentarii asupra remarcilor sau ideilor emise de membrii echipei.* Atitudinea de expert sau critic distruge spiritul de echipă, inhibă discuțiile şi demonstrează că încă ne considerăm o persoană cu autoritate, în loc de facilitator. De aceea ne vom păstra

pentru noi părerile (numărăm până la 10 sau, la nevoie, muşcăm limba!), ca să le arătăm membrilor echipei că n-avem de gând să le judecăm contribuțiile.

- *NU ne purtăm ca şi cum am avea răspuns la toate.* Echipele colaborează în privința problemelor şi ajung la soluții prin consens. Putem să coordonăm, să înlesnim şi să participăm, dar nu ne purtăm ca un expert. Avem deja un expert colectiv: echipa.
- *NU adoptăm o atitudine de confruntrare.* A cere oamenilor să-şi apere ideile şi opiniile atunci când acestea le contrazic pe-ale noastre, trădează o mentalitate de autocrat : “Eu sunt plătit să gândesc, tu eşti plătit să munceşti”. Adică exact antiteza muncii în echipă.
- *NU facem aceleaşi tehnici de conducere a şedințelor ca foştii noştri şefi din organizațiile de tip tradițional.* Rolurile noi cer metode noi. Vechile procedee nu vor funcționa într-o organizație orientată spre munca în echipă.
- *NU trebuie să ne simțim obligat să impuneți sau să păstrați controlul asupra şedințelor.* A rezista într-o organizație bazată pe munca în echipă înseamnă a accepta şi a lucra cu puteri de control mult diminuate. Aceasta presupune să ne schimbăm mecanismele mentale şi să adoptăm o perspectivă complet nouă.
- *NU îi lăsăm pe membrii echipei să ne paseze responsabilitatea.* Refuzăm să jucăm rolul

comandantului suprem sau să rezolvăm probleme care ar trebui lăsate în seama echipei noastre.

3. Ce E BINE să facem?

- *Ne pregătim temeinic pentru şedințe.* Facem note, analizăm şi refelctăm asupra ordinii de zi propuse de echipă, strângem materialele importante, rezervăm o încăpere pentru şedință, dacă este necesar, şi ne îngrijim de aducerea şi testarea eventualei aparaturi audiovizuale ce urmează a fi folosită.
- *Trebuie să ne considerăm un participant, un coordonator şi un ghid general.* S-ar putea să fim nevoit să ne îngrijim de sala şi aparatura pentru şedințe, dar nu e treaba noastră "să convocăm o şedință" sau "s-o conducem" în sens tradițional. Din momentul în care a început, coborâm la nivelul tuturor celorlalți – şi rămânem acolo.
- *Încurajăm atitudinile de "avocat al diavolului".* Oamenii care au curajul să "înoate împotriva curentului", punând la îndoială, provocând la discuție sau contrazicând părerea majorității, sunt foarte prețioşi într-o echipă. Ei atacă "gândirea de grup". Această stare mentală poate fi dezastruoasă, deoarece îi poate face pe membrii echipei să evite auto-cenzura, să evite să pună la îndoială convingerile celorlalți coechipieri, să se abțină de la a-şi exprima opiniile (de teamă să nu fie ostracizați pentru adoptarea unor vederi contrare) şi să

nu țină seama de date importante, în încercarea de a menține consensul şi a evita stările de conflict. Noi, însă, nu trebuie să facem pe avocatul diavolului, din rațiunile prezentate anterior.

- *Apelăm la instrumente vizuale, care să pună în context spectacular progersele şi performanța grupului.* Acestea descriu succesul colectiv şi generează un sentiment de unitate. Îi lăsăm pe membrii echipei să conceapă şi să actualizeze aceste materiale înaintea fiecărei şedințe, şi îi punem să-şi asume pe rând sarcina de a expune şi sintetiza aspectele prezentate.
- *Încurajăm oamenii să se exprime.* Începem prin a face remarci de stimulare cu final deschis, cum ar fi : "Ce părere ai despre...", "Dezvoltă puțin ideea" sau "Toți vrem să auzim opinia ta." Este deosebit de important să-i facem pe oameni "să iasă din cochilie", atunci când avem impresia că nu spun sau că nu-şi exprimă adevăratele sentimente.
- *Înregistrăm pe bandă sau casetă discuțiile purtate.* Ne analizăm comportarea şi comentariile. Verificăm dacă ne-am apropiat de oamenii noştri aşa cum se cuvine s-o facă un adevărat conducător şi notăm direcțiile în care se cer îmbunătățiri.
- *Ne înbrijim de încheierea concluzivă a discuțiilor.* Şedința trebuie să dea participanților sentimentul că au realizat ceva. De exemplu, putem întreba: "Ce am hotărât că trebuie să facem?", dar îi vom lăsa pe membrii echipei

să confirme încheierea discuțiilor, recapitulând pe scurt cine de ce răspunde, când trebuie făcut cutare lucru şi ce puncte ar trebui discutate din nou la următoarea şedință.

- *Facemi un rezumat al opiniilor şi impresiilor proprii, în scris, după fiecare şedință.*Utilizăm aceste informații, pe lângă caseta video înregistrată, pentru a vedea care aspecte ale şedinței au mers strună şi care nu, ce anume am putea face altfel data viitoare şi cărora dintre recomandările pozitive şi negative de mai sus ar trebui să le acordăm mai multă atenție cu ocazia viitoarei şedințe.

27. CUM SĂ REALIZĂM CONSENSUL ÎN ECHIPĂ

Natura umană nu trebuie forțată, ci convinsă; şi o convingem dacă îi satisfacem dorințele necesare şi naturale …respingând pe cele dăunătoare.
Epicur

1. Chiar dacă, de obicei, necesită mai mult timp, deciziile pe bază de consens se bucură în general de mai multă susținere, fiindcă membrii echipei sunt toți “în aceeaşi barcă” şi toată lumea “vâsleşte” în aceeaşi direcție. Membrii echipei au nevoie de o mentalitate colectivă adecvată pentru a lua decizii prin consens. Chiar dacă va fi nevoie, poate, de ceva timp pentru aceasta, cu cât investiM mai mult efort la începutul procesului (verificând cât de pregătit este grupul în această privință şi îndepărtând eventualele obstacole din calea înțelegerii), cu atât vom economisi mai mult timp la implementare, deoarece membrii echipei vor fi căzut de acord asupra planului de atac. Iată în continuare cinci întrebări care ne vor ajuta să apreciem cât de pregătită este echipa să ajungă la consens:

- Vor toți membrii echipei să fie participanți activi şi voluntari? (Cei care îşi ascund adevăratele opinii sau au scopuri ascunse pot să compromită procesul sau să producă un fals consens).
- Membrii echipei înțeleg limpede care sunt problemele şi riscurile esențiale din spatele fiecărei sarcini de realizat? (Dacă avem dubii, putem propune o sesiune preliminară de întrebări şi răspunsuri, pentru a-i ajuta să sesizeze importanța fiecărei chestiuni pe care vor

trebui s-o examineze, astfel încât să-şi poată stabili prioritățile raționale).

- Sunt ei conştienți de toate circumstanțele şi condițiile care ar trebui să le influențeze determinarea priorităților? (De exemplu, s-ar putea să nu înțeleagă urgența relativă a unor sarcini sau să nu realizeze cât de mult timp, cât de multe fonduri din buget sau alte resurse le stau le dispoziție).
- Vor fi ei dispuşi să ajungă la un consens privind modul în care să atace aceste sarcini diverse? (Înainte de a încerca ajungerea la un consens, este important ca membrii grupului să cadă de acord că vor să ajungă la un acord! Acesta este fundamentul pentru tot ceea ce urmează).
- Sunt ei dispuşi să permită ca preocupările echipei, ale departamentului şi ale conducerii superioare să treacă înaintea oricăror scopuri personale?

2. Dacă, în deplină sinceritate, putem răspunde afirmativ la întrebările de mai sus, iată câteva metode de luare a deciziilor în grup care ne pot ajuta să "împingem" echipa spre punctul de acord comun.

- Dacă echipa noastră este destul de puțin numeroasă, am putea începe prin a cere fiecărui membru să-şi stabilească în particular ordinea de prioritate a sarcinilor, după care să prezinte şi să justifice ordinea respectivă în fața grupului. Acest proces poate dezvălui

informații interesante şi pertinente, de care unii membri nu erau conştienți, dar care le-ar putea influența opiniile. După aceasta, am putea lua în considerare utilizarea unuia sau mai multora dintre procedeele următoare.

- Facem o analiză cost/beneficiu pentru a identifica sarcinile care vor aduce echipei sau organizației noastre cele mai mari câştiguri în raport cu costurile înregistrate (în termeni de timp, materiale şi alți factori relevanți). Membrii echipei trebuie, de asemenea, să devină conştienți de raporturile dintre sarcini. Spre exemplu, s-ar putea ca unele să se deruleze în succesiune sau să fie interdependente (adică, s-ar putea să trebuiască să finalizați activitățile A,B şi C înainte de a putea demara sau termina complet sarcina D).
- Întocmim o listă de evaluare comparativă ("metoda bilanțului"). Membrii grupului ar putea scrie denumirea fiecărui proiect pe o foaie de hârtie separată, apoi să înşiruie în partea stângă motivele pentru finalizarea lui cât mai grabnică, iar în partea dreaptă, motivele de amânare. În continuare, ei vor evalua ponderea fiecărui motiv pe o scară de la 1 la 5 (ceea ce e foarte posibil să provoace discuții aprinse), vor aduna punctajele, le vor împărți la numărul de motive şi vor vedea care dintre "tabere" – pro sau contra – a înregistrat cel mai ridicat punctaj mediu. În cel mai rău caz, această tehnică

poate ajuta echipa să ajungă la consens în privința sarcinilor care necesită o atenție imediată. Cele care au înregistrat punctaje maxime la categoria "finalizare urgentă" ar putea fi ierarhizate, din punct de vedere al priorității, după punctajul relativ obținut.

- Împărțim echipa în două grupe. Cerem fiecărei grupe să-şi stabilească în scris ordinea de prioritate a sarcinilor, apoi le reunim pentru compararea rezultatelor. Sarcinile cărora li s-a acordat acelaşi gard de prioritate de către ambele grupe nu mai costituie o problemă. Repetăm procedura cu sarcinile asupra cărora există opinii diferite. În şedința finală, luăm în considerare varianta de a se recurge la vot în privința proiectelor asupra cărora nici una din grupe n-a putut ajunge la un consens. Astfel, măcar se va putea vedea cât de puternice sunt sentimentele membrilor echipei față de fiecare.
- Dacă echipa ajunge în impas cu privire la gradul de prioritate a anumitor sarcini, am putea s-o împărțim în două grupe (pro şi contra) care să-şi expună fiecare argumentele, şi să încrcăm încă o dată să ajungeți la consens. Dacă nici aşa nu reuşim, poate e cazul să solosim o analiză cost/beneficiu, ca mijloc de departajare.

28. CUM SĂ REDCTĂM DOCUMENTELE ADMINISTRATIVE

Cine vrea să ne învețe un adevăr să ne ducă
până acolo unde putem să-l descoperim singuri
Ortega y Gasset

1.Ceea ce scriem spune ceva şi despre noi, nu numai despre subiectul tratat. De aceea trebuie să ne aşteptăm ca oamenii să ne judece după calitatea exprimării noastre în scris, fiindcă adesea este singurul lucru pe care îl au la dispoziție. David J. Buerger de la Universitatea Santa Clara (USA) a remarcat că: ” [odată cu apariția poştei electronice] managerii trimit şi primesc mesaje individuale, ca în dialogul direct dintre două persoane. Acum, că secretarele nu le mai corectează exprimarea neglijentă, toată lumea se întreabă cum au reuşit să treacă examenul de capacitate la limba engleză”.

Pentru a putea scrie scrisori, note de serviciu şi rapoarte mai bine redactate, e bine să în cercăm a pune în practică recomandările prezentate în continuare.

2. Începem cu o schiță generală

O schiță generală atent întocmită şi detaliată reprezintă primul pas în direcția unui material redactat fără mari dificultăți. Dat fiind că schița generală o facem numai pentru uzul propriu, nu rebuie să ne batem capul cu “înflorituri”. Ne com rezuma la a defini punctele esențiale, argumentele, exemplele şi detaliile, în ordinea cea mai logică la care ne putem gândi, după care o lăsăm să stea

puțin “la incubator”. Ne gândim ce anume am putea adăuga, combina, extinde sau elimina. Schițăm câteva idei într-un carnețel de buzunar, la care să revenim ceva mai târziu.

După ce am reflectat o vreme pe marginea schiței generale, o rescriem şi inserăm chestiunile la care ne-am gândit în perioada de “incubare”. Ne punem întrebări cum ar fi:

- Am acoperit în mod logic toate informațiile?
- Am suficiente detalii şi exemple ca să argumentez ideile pe care vreau să le susțin?
- Am scos toate detaliile irelevante şi datele care nu sunt necesare?

În plus, ne asigurăn că am înțeles bine cui scriem şi de ce, întrebându-ne:

- De ce scriu eu acest document?
- Ce idei vreau să susțin?
- Cât de multe ştie deja destinatarul?
- Ce se poate aştepta destinatarul să afle din acest document?
- La ce întrebări voi încerca să răspund, sau ce probleme voi încerca să rezolv?
- Cum ar trebui să organizez şi să prezint materialul, ca să obțin cea mai pozitivă reacție din partea celui căruia îi scriu?
- Ce nemulțumiri sau opinii critice a exprimat destinatarul în legătură cu alte materiale scrise, primite

de la alţii? (Iată doar câteva posibile exemple: greşeli de ortografie, gramaticale, de construcţie sau organizare a frazei; prea multe detalii, sau prea puţine; date insuficiente pentru a susţine sugestii sau recomnadări; prea puţine reprezentări vizuale ajutătoare; citarea unor statistici fără precizarea sursei.)

Nu înseamnă că ar trebui să ne linguşim peste măsură pe lângă persoana căreia îi scriem, ci doar că e bine să ţinem cont de ceea ce îi place şi îi displace, de prejudecăţile şi priorităţile pe care le are – dacă vrem să-i facem o impresie cât mai bună.

3.Întocmim o primă ciornă

După ce am "bătut în cuie" schiţa originală, redactăm o primă ciornă. Nu ne batem capul să scriem ca Ernest Hemingway. Ne rezumăm la a transforma în paragrafe schiţa generală. Partea de "periere" şi redactare vine ceva mai târziu. Lăsăm "la incubator" această primă ciornă, timp de o zi sau două, ca să reflectăm cum anume am putea s-o îmbunătăţim. Verificăm claritatea ideilor cu întrebări cum ar fi:

"Ce vreau să spun, de fapt?"

"Ce anume sună ambiguu, vag sau confuz?"

"Ce întrebări am lăsat fără răspuns?"

Trebuie să ne gândim cum i-am explica subiectul soţiei dumneavoastră, unui prieten, unui nou angajat, sau cuiva care nu ştie nimic despre problema respectivă. Iată, în continuare, şase îndrumări suplimentare:

a. Ne gândim la persoana căreia îi scriem. Ce anume aşteaptă persoana respectivă sa-i spunem? Nu cumva reprezentările vizuale ajutătoare, cum ar fi: grafice, diagrame, statistici, ne-ar ajuta să ne argumentăm ideile mai clar şi mai sugestiv? Dacă da, le inserăm în material.

b. Rezistîm tentației de a face materialul nostru "să sune" ca o notă de informare sau un raport. Nu lăsăm cunoştințele intelectuale sau profesionale să se interpună în fața mesajului pe care încercăm să-l transmitem. Folosim de aceea cuvinte simple şi un limbaj accesibil; ocupatul nostru destinatar şef ne va mulțumi că am procedat aşa.

c. Folosiți diateza activă în locul celei pasive. "Când vine vorba de scris, diateza activă e ca ardeiul iute, iar cea pasivă – ca o zeamă lungă" (Joseph Straub). Mesajul nostru trebuie să percuteze în atenția destinatarului, nu să i se prelingă în ochi! Iată un exemplu:

"Conducerea superioară doreşte să schimbăm modul în care ne aprovizionăm cu consumabile de birou." (diateza activă)

"Ni s-a solicitat de către conducerea superioară să procedăm la o revizuire a sistemului prin care sunt aprovizionate consumabilele de birou." (diateza pasivă)

d. Atunci când avem de prezentat mai multe chestiuni, trebuie să luăm în considerare ideea de a le evidenția sub forma unei liste numerotate sau "cu bumbi " (ca şi cea de

față), în loc să le "îngropăm" în text. Listele sunt mai uşor de citit şi de înțeles.

e. Acordăm atenție regulilor de ortografie, punctuație şi de construcție a frazei. Folosim propoziții scurte – cu douăsprezece până la douăzeci de cuvinte – pentru maximum de impact.

f. Folosim o exprimare cât mai neutră, din punctul de vedere al genului. În contextul contemporan, nu se mai poate rezolva problema referirii atât la bărbați, cât şi la femei, folosind pronumele "el". În afară de asta, nu "dă bine" să presărăm întregul document cu "el/ea" sau "el sau ea", ca modalitate de a ne referi la ambele genuri. În locul persoanei a treia singular, când ne referiți la o persoană, client sau angajat (ceea ce ne sileşte să apelăm în continuare la "el/ea" sau "el sau ea"), vom "pluraliza" exprimarea, spunând: persoane, clienți, angajați. După aceea, ne putem referi la ei în mod colectiv, cu pronumele "ei" sau "lor".

4. Punem în pagină

Când trecem la redactarea primei ciorne (şi a celor ulterioare), trebuie să fim atenți la eventualele declarații imposibil de susținut sau generalizările de principiu, cum ar fi: " Se ştie că...", "Majoritatea oamenilor cred că...", sau "Toată lumea spune că...". Vom indica sursa de referință a statisticilor şi a altor date, pentru a conferi materialului nostru un aer de autoritate şi acuratețe. Transformăm

diatezele pasive greoaie şi pompoase, şi exprimările în stil "pseudo-oficial", prin trecere la diateza activă.

În loc de:	**Spunem:**
Ne aflăm în posesia	Am primit
Relativ la	Despre
Mi s-a supus de curând atenției	Am aflat recent
În conformitate cu opinia	Eu cred (Noi credem)
Cu ocazia	Când/În timpul/ La data
Având în vedere faptul că	Dat fiind că/Deoarece
În eventualitatea în care	Dacă

5. După ce am redactat materialul de câteva ori, îl citim cu voce tare, încercând să-l ascultăm cu urechile destinatarului. Verificăm să aibă ritm, claritate în exprimare şi calitate de ansamblu. Vom acorda, de asemenea, o tenție strictă regulilor elementare de ortografie, gramatică, sintaxă a frazei şi utilizare adecvată a cuvintelor. Cuvintele cu pronunție sau ortografie asemănătoare pot transforma o scrisoare extrem de serioasă într-un prilej de "hohote homerice:" Un manager a recomandat odată achiziționarea unui vehicul dotat cu o "farfuză de diametru mare" în loc de "foreză", iar un altul şi-a exprimat îngrijorarea cu privire la "morala" angajaților, în loc de "moral". Dacă nu suntem siguri de definiția unui cuvânt, verificați în dicționar. Programele informatice de verificare a ortografiei nu controlează utilizarea corectă a cuvintelor şi din punct de vedere semantic.

Dacă scriem un material extrem de detaliat sau de tehnic, citim cu voce tare prima ciornă, sau ne înregistrăm pe o

casetă şi o ascultăm de la început. Cum sună? Sună coerent şi cursiv, ca un ansamblu de idei care se succed în mod firesc? Sunt ideile principale expuse în ordine logică? Vin ele să susţină ceea ce încercăm să spunem?

6. Rescriem

Deoarece ciornele fără corecturi sau adăugiri sunt mai uşor de citit şi redactat, rescriem prima ciornă după vreo două "runde" de punere în pagină şi imprimăm o a doua ciornă. Apoi repetăm procesul. Orice material scris se îmbunătăţeşte câte puţin cu fiecare "rundă" de redactare.
Câte cicluri de redactare şi rescriere ar trebui să parcurgem? Nu există nici o cifră "magică". Redactăm şi rescrieţi până am spus tot ce aveam de spus, cât de clar şi eficient posibil, după care facem o corectură "la sânge", cuvânt cu cuvânt şi rând cu rând. (Desigur numărul necesar de "runde" ţine şi de experienţa personală; dar să nu uităm că nimeni nu se naşte nici învăţat şi nici expert în vreun domeniu)

Cel mai sigur e să pornim de la ipoteza că fiecare ciornă a unei lucrări scrise de noi are cel puţin o greşeală pe care n-m depistat-o – şi că aceasta ar putea fi un dezastru! De exemplu, un manager a trimis sute de exemplare ale unei circulare care începea cu " În această eră a lipitorilor de învăţământ, ...". Secretara lui auzise "lipitori" în loc de "limitări", dactilografiind după dictafon, iar calculatorul nu-i semnalase nici o eroare când îi dăduse comanda de

verificare a ortografiei. Şeful unui serviciu de aprovizionare administrativă a scris în raportul de inventar că avea un supra-stoc de “hârtie cretoasă”, în loc de “cretată”.

7. În final trebuie să avem grijă ca varianta definitivă a materialului să se încheie cu o concluzie. Dacă documentul necesită un răspuns, nu-l lăsăm pe destinatar “în aer”. Desemnăm persoana responsabilă, cerem să se treacă la acțiune, stabilim un termen sau furnizăm un grafic de urmărire. Ne punem întrebarea: “Ce-ar trebui să se întâmple în continuare?” şi-i dăm un răspuns, astfel încât persoana care citeşte materialul să ştie ce are de făcut, fără să mai ia legătura cu noi.

29. CUM SĂ NE PREZENTĂM LA INTERVIUL PENTRU ANGAJARE

Câte vieți valabile nu se susțin prin calități minore, chiar prin defecte: încăpățânare, ambiție, orgoliu. Totul e bun, chiar lucrul vinovat, cu condiția să nu întârzii la el; totul e rău, chiar lucrul bun, dacă întârzii.
Constantin Noica

1. Există unele *convenții speciale*, care se aplică în cazul interviului pentru angajare. Aceasta deoarece persoana care ia interviul evaluează toate aspectele legate de potrivirea candidatului la postul respectiv (inclusiv manierele în afaceri ale acestuia), şi pentru că, de regulă, ***nu mai există o a doua şansă*** pentru candidatul care a lăsat o impresie proastă. Secretul pentru a fi un *intervievat de succes* este de a elimina orice stres că vom fi respinşi numai pentru că nu am respectat regulile unui bun comportament profesional. Bineînțeles, acesta nu ne va garanta obținerea postului, dar vom fi judecați după meritele proprii!

2.***Curriculum vitae***. Înainte de a ajuge la faza interviului, probabil va trebui să trimitem un CV. Mulți candidați buni sunt respinşi deoarece nu reuşesc să îl impresioneze pe cititor prin conținutul sau prezentarea CV-urilor. Dacă respectăm aceste principii simple, nu avem cum să greşim prea mult.

- *Tehnoredactăm* atât CV-ul, cât şi scurta scrisoare de însoțire care trebuie trimisă odată cu el (unii patroni insistă ca cererile să fie scrise de mână – dacă este aşa,

facem în aşa fel încât scrisul să fie cât mai lizibil cu putință.)

- CV-ul nu trebuie să depăşească *două pagini* (persoana care face selecția trebuie să citească probabil câteva zeci de cereri)
- Începem cu *informațiile persoanle* (nume, adresă, sex, starea familială, vârsta, ş.a.m.d.) urmate de un scurt sumar al *realizărilor academice* (datele şi gradele examenelor/licențelor luate).
- Insistăm asupra *slujbei curente*, oferind detalii asupra pachetului salarial şi motivelor pentru care dorim să schimbăm slujba.
- Prezentăm pe scurt *slujbele precedente* (în ordine cronologică), precizând ultimul salariu şi motivul plecării.
- Prezentăm pe scurt *activitățile noastre din timpul liber* şi alte interese în afara serviciului.

Încheiem cu câteva rânduri în care precizăm *de ce această ocazie este atractivă pentru noi.*

De regulă, nu este nevoie de referințe înainte de etapa interviului şi trebuie să ne gândim bine înainte de a adăuga scrisori de recomandare la CV. Istoricul locurilor de muncă, pe care l-am prezentat in CV, ar trebui să fie suficient de convingător, fără a fi nevoie de dovezi suplimentare în această fază.

3.***La interviu.*** Toate regulile legate de înfățişarea elegantă, sosirea din timp şi pregătirea dinainte de întâlnire se aplică la interviul pentru obținerea unui post.

Interviul este însă o ocazie specială, deoarece probabil vom avea un timp foarte limitat pentru a face o bună impresie şi nu vom avea nici o idee dinainte despre cum va conduce întâlnirea cel care ne ia interviul. Soluția este să ne pregătim pentru următoarele posibilități:

- Ni se va cere să *îi descremi cariera.* Prezentăm un sumar scurt şi interesant, punând accentul pe cea mai recentă slujbă (sau pe cea actuală), evidențiind experiența relevantă pentru postul respectiv. Sumarul nu trebuie să dureze mai mult de zece minute (presupunând că între timp nu se pun întrebări).

- Ni se va cere să explcăm *de ce ne-a atras această slujbă* şi de ce suntem potrivit pentru ea.

Acest lucru este mai greu de pregătit, deaorece avem mai puține lucruri de spus (şi, dacă este necesar, trebuie să comunicăm aceste lucruri persoanei care ia interviul), dar trebuie să avem fixate în minte cel puțin liniile generale.

- Ni se vor pune *întrebări tehnice sau personale* aparent la întâmplare şi, poate, într-un mod agresiv, pentru a ni se testa agresivitatea în gândire şi capacitatea de adaptare. Să fim pregătitți să gândim pe cont propriu, nu ne pierdem sângele rece şi, cel mai important, nu încercăm să facem minuni (poate că persoana care ne ia interviul testează maturitatea reacției noastre la întrebările dificile puse într-un mod incorect).

În primele 30 de secunde ale interviului, înfăţişarea, manierele şi stilul personal vor fi evaluate de persoana care ne ia interviul, fie în mod favorabil, fie altfel. Este foarte important să părem *încrezător, atent şi voios* (zâmbim, chiar dacă suntem foarte emoţionaţi). Salutul, strângerea de mâini, contactul vizual şi o ţinută bună (chiar dacă stăm în picioare sau aşezat), toate joacă un rol important. Persoana care ne ia interviul poate fi obosită, irascibilă, prost organizată ("Mai spune-mi o dată care este numele tău?") sau cineva care ne displace instantaneu. Trebuie să continuăm, indiferent de aceste lucruri, chiar şi numai pentru motivul că după aceea vom simţi că cel puţin am arătat ce putem.

4. Să nu ne fie ruşine să vorbim despre realizările noastre, dar nu le vom exagera şi nu vom fi prea laudativ. De exemplu, este mai bine să spunem: "Am avut şansa să conduc proiectul de evidenţă computerizată a unui depozit" decât "Directorul general m-a ales pentru că eram, în mod evident, cea mai bună persoană pentru a conduce proiectul de evidenţă computerizată a unui depozit, care a fost un succes răsunător."

Vom rezista tentaţiei de a "cosmetiza" faptele în favoarea noastră – de exemplu, importanţa slujbelor anterioare sau a salariilor obţinute. Persoanele care fac angajările şi care au experienţă detectează cu rapiditate neconcordanţele din aceste relatări, iar majoritatea faptelor pot fi, oricum, repede verificate.

Dacă aavemsenzația că persoana care ne ia interviul nu ne dă ocazia să prezentăm un aspect particular al aptitudinilor sau pregătirii noastre, trebuie să luăm în mod politicos inițiativa într-o pauză potrivită a discuției.

5. Persoana care ne ia interviul doreşte să ne pună întrebări, dar se aşteaptă ca şi noi să avem întrebări în legătură cu postul vacant. De regulă, el pune primul întrebările, iar felul în care răspundem este adesea la fel de important ca şi ceea ce spunem.

Regulile de aur atunci când răsprăspundem la întrebări sunt următoarele:

- Nu suntem nici servii (“Aceasta este o întrebare foarte bună, dacă mă pot exprima aşa, stimate domn”), dar nici prea neserioşi (“Pe bune, asta-i o întrebare trăsnet”). Reacționăm *în mod serios şi natural.*
- *Răspundem la întrebarea* care ne-a fost pusă, şi nu la întrebarea care ai fi dorit noi să ni se pună (aceasta presupune să ascultăm atent ceea ce se spune);
- Răspunsul să fie *scurt şi relevant* – este mai bine să îl întrebăm pe cel care ne ia interviul dacă doreşte mai multe detalii decât să ne lansăm într-o diatribă lungă şi nedorită
- Dacă nu cunoaştem răspunsul (de exemplu la o întrebare tehnică), spunem aceasta imediat. *Nu încercăm să blufăm.*

Nu trebuie să ne fie teamă să glumim, dar evităm să spunem anecdote care, de regulă, nu sunt relevante pentru cazul unui interviu.

6. Atunci când punem noi întrebări, evităm întrebările-capcană, care sugerează că nu avem încredere în ceea ce ni s-a spus sau încercăm să îl păcălim pe cel care ne ia interviul. Trebuie să încercăm să obținem informațiile de care evem nevoie în cel mai eficient şi plăcut mod posibil, fără să-l irtăm pe cel care ne ia interviul. Dacă nu avem întrebări, spunem direct, dar mulțumindu-i persoanei care ne intervievează pentru ocazia oferită.

7.Zâmbetul, strângerea de mână şi contactul vizual sunt la fel de esențiale la sfârşitul interviului, ca şi la începutul lui. Nu trebuie să ezităm să întrebăm persoana care ne-a luat interviul care va fi următoarea fază a procesului (dacă nu ne-a explicat deja acest lucru). Este perfect corect din partea noastră să o asigurăm încă o dată de interesul nostru pentru postul respectiv. Este important să ne despărțim de persoana care ne-a luat interviul lăsându-i o bună impresie.

Prin urmare, nu trebuie niciodată să ne exprimăm îngrijorarea, vreo problemă personală sau scepticismul în legătură cu primirea slujbei de către noi.

ALTE REGULI UTILE PENTRU VIAȚĂ

90 de sfaturi culese din înțelețelepciunea universală

1. *Nevoile pot fi satisfăcute, dar lăcomia niciodată.*

2. *Nu e destul să fi bun; trebuie să fi bun de ceva.*

3. *Este agreabil să fii important, dar este mai important să fii agreabil.*

4. *O zi bună de muncă începe cu odihna de peste noapte.*

5. *Singurul lucru sigur despre noroc este că se va schimba.*

6. *Cea mai mică faptă bună este mai bună decât cea mai mare bună intenție.*

7. *90 % din problemele financiare provin în proporții egale din nepăsare, lene şi cheltuieli nesăbuite.*

8. *Unii oameni aduc fericirea oriunde se duc, alții o iau cu ei ori de câte ori se duc.*

9. *Totul este relativ: eu mă plâng că picioarele îmi sunt pline de vânătăi în lipsa încălțămintei, dar dacă nu aş fi avut picioiare, de ce m-aş mai fi plâns?*

10. *Doi oamnei se uitau printre gratiile închisorii: unul vedea noroiul, celălalt stelele.*

11. *Zece oameni săraci pot dormi sub aceeaşi pătură, în timp ce doi regi nu încap în acelaşi regat.*

12. *Dacă vrei să fi frumos/ frumoasă, petrece zilnic un minut în fața oglinzii, cinci minute în fața sufletului tău şi cincisprezece minute în fața lui Dumnezeu.*

13. *Cele mai multe probleme sunt consecința lipsei ideilor.*

14. *Nu face din "cel mai bine" duşman al lui "mai bine".*

15. Cea mai mare pierdere este pierderea încrederii în sine.

16. Experiența este un lucru ce nu se dă gratuit.

17. Abilitatea de a comunica este scurtătura care conduce la diferențierea de ceilalți.

18. Nimic nu moare mai repede decât o idee nouă într-o minte închisă.

19. Ideile precum timpul şi mareea, nu aşteaptă pe nimeni.

20. Mintea omului este ca o paraşută: funcționează numai când este deschisă.

21. Vapoarele sunt mai în siguranță în port, dar nu aceasta este menirea lor.

22. Trebuie să acordăm mai multă importanță viitorului fie şi numai pentru faptul că acolo ne vom petrece mult timp în viitor.

23. Chiar dacă te aflii pe drumul cel bun, dacă nu avansezi, te vei găsi pe un drum rău.

24. La începutul carierei tale ceea ce înveți este înzecit mai important decât cât câştigi.

25. Nu există indigestie mai gravă decât aceea care urmează după ce ți-ai înghițit cuvintele.

26. Cel ami mare foc din lume poate fi stins dacă i se toarnă o cană de apă la momentul potrivit.

27. Dacă aş dispune de 8 ore ca să tai un pom, primele 6 mi le-aş petece ascuțind toporul.

28. O vacanță trebuie să fie suficient de lungă pentru ca şeful să vă simtă lipsa, dar nu atât de lungă încât să realizeze că se poate descurca fără dumneavoastră.

29. Atunci când nu ne gândim la o anumită problemă, folosim, de fapt, 90 % din timp pentru a ne gândi al noi înşine.

30. Dacă eu am un leu şi tu ai un leu şi îi scimbăm, vom aveafiecare câte un leu. Dacă eu am o idee bună şi tu ai o idee bună şi facem schimb, fiecare vom avea câte două idei bune.

31. Nu angaja niciodată pe cineva care munceşte numai pentru bani.

32. Dacă vrei să-i mulţumeşti pe toţi, nu vei mulţumi pe nimeni.

33. Ai de ales: ori eşti şef, ori eşti leader.

34. Da, avem nevoie de persoana care cântă în timp ce munceşte!

35. Elogiile se exprimă în public, blamurile în particular.

36. Nu ai nevoie de un câine dacă poţi lătra şi singur.

37. Managerul este persoana care creează subalternilor condiţiile necesare pentru a obţine de la ei rezultatele dorite.

38. Un om important îşi demonstrează valoarea prin modul în care îi tratează pe oamnii mai puţin importanţi.

39. A urâ oamnii este ca şi cum ţi-ai arde propria casă, pepntru a scăpa de un şobolan.

40. A fi împreună este un început; a rămâne împreună este un progres; a lucra împreună este un succes.

41. Lucrând împreună scoatem ceea ce este mai bun din fiecare şi din toţi.

42. Dintre 101 de persoane care solicită un post, 100 vor fi dezamăgite şi una nerecunoscătoare.

43. Nimic nu stimulează mai mult un angajat de cât ocazia de a-şi vedea şeful cum îşi petrece o zi de muncă cinstită şi entuziastă.

44. Acasă sau la serviciu suntem membri unei orchestre. Depinde de noi ca rezultatul echipei din care facem parte să fie muzică, sau zgomot.

45. Un manager are sau nu succes nu atât prin ceea ce este sau realizează el însuşi, ci prin ceea ce este capabil să-i facă pe alții să realizeze.

46. Omenii care s-au realizat singuri lucrează cu toată ființa lor.

47. Dacă fiecare manager angajează oameni inferiori lui, va sfârşi prin a conduce o intreprindere de pitici, pe când dacă angajează numai pameni superiori sieşi, va avea uan de uriaşi.

48. Tuturor celor cărora li se dă mult, li se şi cere pe măsură.

49. Floarea care se orientează după soare va face tot astfel şi în zilele înnourate.

50. Dragostea este precum florile sălbatice: o găseşti în cele mai neaşteptate locuri.

51. Dacă poți visa la un lucru, înseamnă că poți să-l şi faci.

52. Fie voi găsi un drum, fie voi face unul.

53. Nici o întebare nu este mai dificilă decât aceea la care răspunsul este evident.

54. Atunci când lucrurile merg prost – ceea ce se întâmplă uneori – odihneşte-te, dar nu abandona. Oricât de mare ar fi efortul, continuă; poate mai ai numai un pas până în vârf.

55. Nu-ți fie teamă să pui întrebări prosteşti; sunt mult ami uşor de acceptat decât greşelile prosteşti.

56. Dacă vrei să realizezi lucruri mari, trebuie nu numai să acționezi, ci să şi visezi, nunumai să palnifici, şi să şi crezi.

57. Statisticile sunt adesea folosite în acelaşi mod în care un bețiv utilizează stâlpul unei lămpi: nu pentru a-i lumina drumul, ci pentru a-I sprijini instabilitatea.

58. Este mai uşor să guvernezi o națiune decât să îndrumi un copil.

59. Marele scop al educației nu este cunoaşterea, ci acțiunea.

60. Nare nici un rost să-i vorbeşti omului sănătos despre rețete şi medicamente.

61. Managerul cu cel mai mare succes nu este individul cu cea mai mare originalitate, ci acela care îşi completează cunoştințele utilizând ideile clor care au avut succes.

62. Natura ne-a înzestrat pe toți cu oa numită față. Mai trebuie ca noi să-i dăm o anumită expresie.

63. Cel care deschide o şcoală, închide o închisoare.

64. Oamenii nu pierd timpul; ei îl cheltuiesc pe lucruri de care nu au nevoie.

65. Lumea este plină de oameni binevoitori; unii doresc să muncească, şi toți ceilalți doresc să-i lase să o facă.

66. Atitudinea creează altitudinea.

67. Omul este ceea ce gândeşte şi devine ceea ce face.

68. Adevăratul defect este să nu ne străduim a ne corecta defectele.

69. Adevărata greşeală – să comiți aceeaşi greşeală a doua oară.

70. Oricât ar fi ştiința de scumpă, tot e mai ieftină decât neştiința

71. Vorba dulce mult aduce

72. Tăcerea e de aur.

73. Cărarea de o mie de mile începe cu primul pas.

74. Fiecare lucru la timpul său. Graba strică treaba. Mai bine mai târziu decât niciodată, dar cel mai bine niciodată târziu.

75. Măsoară de două ori înainte de a tăia o dată.

76. Specialistul este cel care a făcut tote greşelile posibile într-un domeniu determinat.

77. Nu există lucruri rele şi lucruri bune. Fiecare cu timpul său. Chiar şi lucrul bun este rău dacă am întârziat la el, chiar şi lucrul rău este bun dacă afost făcut când trebuia. (Noica)

78. Flămândul n-alege mâncarea, fugarul n-alege cărarea.

79. Cine umblă pe drum cu gândul acasă, îşi pierde la târg căciula.

80. Priveşte pădurea, nu te opri la copaci.

81. Nu sta degeaba, că degeaba stai.

82. Dacă dimineața ai sădit un pom, nu te aştepta ca la amiaz să-ți dea umbră şi roade seara.

83. Perseverența şi hotărârea, încăpățânarea şi fanatismul, vizează deopotrivă un scop; dar numai primele două îl ating.

84. Unde e marfă trebuie să fie şi ceva pagubă.

85. E suficient un fir de praf ca să strice vederea şi un gând rău ca să distrugă buna înțelegere.

86. Cine cere nu piere.

87. Dacă te prinzi în horă trebuie să joci.

88. Corabia cu doi cârmaci se înneacă. Pruncul cu două moaşe moare cu zile.

89. Buturuga mică răstoarnă carul mare.

90. Omul sfinţeşte locul, dar haina îl face pe om.

Înainte de a ne despărţi, să ne re-amintim că:

“Să râzi mult şi des

Să câştigi respectul oamenilor inteligenţi şi afecţiunea copiilor

Să obţii aprecierea criticilor corecţi şi să înduri trădarea prietenilor ipocriţi

Să apreciezi ceea ce este frumos şi să descoperi ceea ce este bun în fiecare

Să laşi în urma ta o lume măcar cu puţin mai bună, fie printr-un copil sănătos, fie printr-o bucată de grădină, sau printr-o condiţie social îmbunătăţită

Să ştii că măcar un suflet a respirat mai uşor pentru că ai trăit tu

Aceasta înseamnă reuşita în viaţă!”

Ralph Waldo Emerson

Bibliografie:

1. Nicolescu O. - *Management comparat,* Editura Economică, Bucureşti, 1997;
2. Nicolescu, Ovidiu - *Cultura organizaţională,* în voi *Management,* Editura Economică, Bucureşti, 1999
3. Burcu Aurelian – *Comportametul profesional – etichetă şi comunicare,* Institutul Delphy, 2002
4. Burcu Aurelian – *Managementul succesului; curs teoretic şi practic pentru dezvoltare profesională,* Fundaţia Mercur, 2001
5. Burcu Aurelian – *Psihologia Fiinţei. Psihologia ecologică integrativă a personalităţii,* Fundaţia Mercur, 2000
6. Burcu Aurelian – *Piramida trebuinţelor umane fundamentale,* Fundaţia Mercur, 2002
7. Maxwell, J.C – *Dezvoltă leaderul din tine*, Rantrop & Straton, Bucureşti, 2002
8. Maxwell, J.C – *Dezvoltă leaderii din jurul tău,* Rantrop & Straton, Bucureşti, 2003
9. Mânzat I., coord.- *Psihologia sinelui.* Ed. Emincscu, Bucureşti, 2000;
10. Mânzat I. - *Psihologie transpersonală.* Editura Cantcs - Iaşi, 2002;
11. Keenan Kate - *Cum să selectezi personalul. Ghidul managerului eficient,* Editura Rentrop & Straton, Bucureşti, 1999;
12. Keenan Kate - *Cum să comunici. Ghidul managerului eficient,* Rentiop & Straton, Bucureşti, 1996;
13. Keenan Kate - *Cum să conduci şedinţe. Ghidul managerului eficient,* Rentrop & Straton, Bucureşti, 1996;
14. Caluschi, Mariana - *Eficienţă şi performanţă prin grupul creativ,* în voi. Eficienţa psihologiei, Timişoara, Ed.Augusta, 1996;
15. Caluschi Mariana - *Grupul creativ de formare. Experimente-prograine-proiecte,* Ed. Cantes, Iaşi, 2001-b.
16. Ceauşu, Iulian - *Enciclopedia managerială.* Ed. ATTR, Bucureşti, 1999

17. Adler A. - *Sensul vieții,* Editura IRI, B ucureşti, 1995;
18. Allport, G. W.- *Structura şi dezvoltarea personalității* (trad.), EDP, Bucureşti, 1981;
19. Amabile, Teresa - *Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers,* Jounial of Personality and Social Psychology, nr.48, 1985;
20. Antonesei, Liviu - *Paideia. Fundamentele culturale ale educației,* Polirom, Iaşi, 1996;
21. Andrei P.-*Personalitatea ca valoare socială* în vol. Filosofia valorii, Polirom, Iaşi, 1997;